



Mental Health
Commission
of Canada

Commission de
la santé mentale
du Canada

SANTÉ ET SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUES

GUIDE DE L'EMPLOYEUR

Commission de la santé mentale du Canada

La CSMC remercie les auteurs de ce rapport:

Messieurs Merv Gilbert PhD et Dan Bilsker PhD
du Centre de recherche appliquée en santé mentale et en toxicomanie
de l'université Simon Fraser



Les opinions exprimées aux présentes représentent exclusivement le point de vue de la Commission de la santé mentale du Canada.

La publication de ce document est possible grâce à la contribution financière de Santé Canada.

© 2012 Commission de la santé mentale du Canada et Centre for Applied Research in Mental Health and Addiction. Tous droits réservés.

Table des matières

01	Préface
02	Introduction
04	Quelques mots sur le guide
05	Le cadre p6 et le format iso
07	Politique
08	Amener les dirigeants de l'organisation à appuyer l'objectif de protéger la santé et la sécurité psychologiques
10	Constituer une équipe d'intervention
12	Diffuser la politique
14	Planification
15	Recueillir les données
16	Effectuer un sondage auprès de vos employés
17	Mesurer la volonté de changement
18	Promotion
19	Renforcer la résilience des employés
20	Créer un milieu de travail respectueux
21	Accroître les connaissances sur la santé mentale
24	Prévention
25	Prévention primaire
26	Prendre en compte la santé et la sécurité psychologiques dans la rédaction des descriptions de poste et dans le processus de recrutement
28	Fournir une formation en gestion du stress
29	Fournir une formation en gestion du stress
31	Appuyer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle
32	Prévention secondaire
33	Fournir des outils d'autogestion de la santé
35	Former les gestionnaires
37	Intervenir de façon précoce par l'entremise du PAEF
38	Prévention tertiaire
40	Soutien visant à inciter l'employé à continuer de travailler
41	Assurer l'accès à des traitements psychologiques
	Offrir une gestion coordonnée des services d'invalidité
43	Processus
44	Planifier l'évaluation
45	Évaluer le processus de mise en œuvre
46	Évaluer les résultats à court et à long terme
49	Persistance
50	Appuyer les champions et les communautés de praticiens
52	Créer une culture de la sécurité psychologique
53	Mener des cycles PFVA
56	La santé et la sécurité psychologiques et les petites entreprises
57	La santé et la sécurité psychologiques des gestionnaires : un enjeu crucial
58	Intégrer la santé mentale et le milieu de travail
60	Conclusion

Préface

L'incidence marquée des problèmes de santé mentale dans le milieu de travail s'accroît continuellement. La gestion de ces problèmes deviendra de plus en plus exigeante à mesure que s'alourdira le fardeau qu'ils constituent pour les secteurs public et privé au Canada. En dépit de cette situation, force est d'admettre que les stratégies pour l'évaluation, la prévention et le traitement des problèmes de santé mentale au travail font défaut et sont sous-utilisées lorsqu'elles existent. Le fossé qui sépare les besoins en matière de modèles efficaces et l'éventail des modèles existants s'explique en partie par un savoir lacunaire dans ce domaine. Si les études sur la prévalence et la nature des problèmes de santé mentale dans le milieu de travail abondent, on ne peut pas en dire autant des **solutions** concrètes proposées pour y remédier.

Pour favoriser l'adoption d'une approche pragmatique intégrée dans le domaine de la santé mentale au travail au Canada, le Comité consultatif sur la santé mentale en milieu de travail de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) ainsi que le Centre for Applied Research in Mental Health and Addiction (CARMHA) de l'université Simon Fraser ont examiné les études scientifiques et les études parallèles portant sur les façons d'améliorer la santé mentale des employés.

S'appuyant sur les résultats de cet examen, le CARMHA a publié les quatre documents suivants :

- Un rapport technique donnant un aperçu des stratégies de recherche, des résultats et du processus de classification sur lesquels se fondent l'examen des études évaluées par les pairs et des études parallèles portant sur la santé mentale au travail,
- Un rapport présentant divers types d'interventions visant à améliorer la santé mentale au travail et à formuler des recommandations en vue de l'élaboration d'une approche intégrée,
- **Un guide de l'employeur traitant de la façon d'améliorer la santé mentale au travail,**
- Un plan pour l'échange de connaissances dans le but d'optimiser la diffusion et l'application des conclusions des rapports.

Introduction

Le présent guide se fonde sur la conviction qu'il est nécessaire de **protéger la santé et la sécurité psychologiques des employés**. Nous savons tous qu'il faut protéger la santé et la sécurité physiques des employés; cette exigence découle de la réglementation et de la législation relative à la santé et à la sécurité professionnelles et se reflète dans les pratiques des entreprises. En fait, la santé physique des employés s'est grandement améliorée au cours du dernier siècle comme en témoigne la diminution des taux d'accidents et de blessures découlant de risques professionnels liés aux conditions ou aux habitudes de travail.

Les accidents peuvent être évités

La notion de santé au travail s'est cependant élargie : la protection des travailleurs comprend maintenant également la protection de leur santé et de leur sécurité psychologiques (mentales). Tout comme les employeurs se sont adressés à des spécialistes des ressources humaines, à des experts de la santé au travail et à des représentants syndicaux pour apprendre comment réduire les risques pour la santé physique au travail, ils s'emploient maintenant à cerner et à réduire les risques de maladies ou de blessures psychologiques au travail, et cela pour les mêmes raisons:

- existence de taux élevés en ce qui touche les maladies ou les blessures, ce qui pourrait entraîner la perte d'employés qualifiés,
- application de sanctions réglementaires ou juridiques en l'absence d'efforts raisonnables pour éviter les blessures ou les accidents au travail,
- augmentation importante des coûts en raison du versement plus fréquent de prestations, de la perte de productivité, des dépenses liées au recrutement et au remplacement d'employés et du paiement de primes d'assurance,
- incidence négative sur le moral et la motivation des employés, sur les relations avec les clients et sur la réputation de l'entreprise.

Les raisons énumérées ci-dessus expliquent que la protection de la santé mentale au travail est maintenant vue comme un élément essentiel de la santé et de la sécurité au travail. L'objectif est de créer un milieu de travail sûr, propice à la santé psychologique des employés, par le recours à des moyens qui permettent aussi à l'employeur d'atteindre ses objectifs. La promotion de la santé psychologique de l'ensemble de l'effectif d'une entreprise est une excellente stratégie permettant de réduire les risques de préjudice psychologique. **Un milieu de travail sûr sur le plan psychologique favorise la sécurité, la motivation et la productivité des employés**. Promouvoir la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail revêt donc une très grande importance.

Une bonne stratégie de promotion de la santé et de la sécurité psychologiques est avantageuse pour les employeurs à maints égards : stabilité de la main-d'œuvre, productivité, primes d'assurance, risques de sanctions juridiques ou réglementaires et résultats financiers. Elle est avantageuse pour les employés et a une énorme incidence sur leur santé, leur moral, la qualité du milieu de travail et la capacité de fournir un rendement optimal. Et qui plus est, elle est avantageuse pour le Canada étant donné l'importance, pour l'économie, de pouvoir compter sur des travailleurs et des milieux de travail sains sur le plan psychologique.

En consultant ce guide et en vous y conformant, vous vous engagez à protéger la santé mentale au travail. Que votre organisation commence à peine à planifier son initiative de promotion de la santé et de la sécurité psychologiques au travail ou qu'elle s'appuie sur des programmes existants, elle se range parmi celles qui comprennent le lien entre la santé psychologique et la productivité, la viabilité et la rentabilité. Lorsque les pressions augmentent en milieu de travail (compétitivité accrue, rythme de travail rapide et économie en perte de vitesse, la création d'un climat de travail permettant aux employés de s'épanouir est dans l'intérêt tant des employés que des employeurs et ne peut qu'avoir une incidence positive sur la rentabilité de l'entreprise. La capacité de votre organisation à répondre efficacement aux marchés en évolution constante et à trouver de nouvelles façons de satisfaire ses clients sera optimisée si les gestionnaires et le personnel n'ont pas à composer avec une mauvaise santé psychologique ou avec des problèmes de santé mentale.

Ce guide propose des moyens de mettre en œuvre des stratégies en vue de promouvoir la santé et la sécurité psychologiques au travail. Nous commençons à peine à comprendre ce domaine complexe, mais des recherches et des programmes novateurs nous ont déjà permis de beaucoup progresser dans l'élaboration de stratégies de promotion efficaces.

Nous pourrions bientôt nous reporter à une norme sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. La nouvelle norme sera rendue publique en juin 2012. Elle respecte le format ISO. Nous recommandons au lecteur de prendre connaissance de la section du Guide intitulée « Le cadre P6 et le format ISO » s'il veut mieux comprendre la relation étroite entre les idées abordées dans le guide et la future norme.

Introduction (suite)

La norme nationale constituera un repère utile pour les conseils d'administration. Nous prévoyons cependant que les plus grands progrès découleront des mesures novatrices, créatives et sensées qu'adopteront les milieux de travail canadiens pour promouvoir la santé et la sécurité psychologiques au travail. Pour être couronnés de succès, ces efforts devront inciter les employés, les employeurs, les syndicats et les pourvoyeurs de soins de santé à se mobiliser, à collaborer et à engager un dialogue.

L'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail est dans l'intérêt des employeurs comme des employés. Quand il s'agit d'un objectif prioritaire pour les uns comme pour les autres, sa réalisation est avantageuse pour tous!

Quelques mots sur le guide



Ce guide s'appuie sur une compréhension de plus en plus approfondie de l'importance de la santé psychologique au travail et, en particulier, sur deux sources de référence:

- **Une analyse documentaire.** Nous avons pris en compte les travaux de recherche portant sur les démarches, les politiques et les interventions visant à améliorer la santé et la sécurité psychologiques au travail. Nous avons effectué une synthèse des résultats de cette analyse dans notre rapport de recherche intitulé **A Framework for Psychological Health & Safety** (Cadre pour la promotion de la santé et de la sécurité psychologiques au travail).
- **Des consultations auprès des intervenants.** Dans le cadre de ces consultations, nous avons participé à un forum national sur la santé et la sécurité psychologiques au travail et avons tenu une série de discussions ciblées auxquelles ont participé des chefs d'entreprise, des représentants syndicaux, des gestionnaires de programmes d'aide aux personnes handicapées et des fournisseurs de soins en matière de santé et de sécurité au travail.

Nous proposons de vous expliquer les diverses étapes de la planification et de la mise en œuvre d'interventions en milieu de travail pour protéger la santé et la sécurité psychologiques des employés. Nous vous indiquerons à l'égard de chaque étape : i) la raison pour laquelle le changement est important; ii) les mesures efficaces; iii) les outils susceptibles d'être utiles.

Le guide s'adresse principalement aux employeurs et au personnel des RH qui songent à concevoir des programmes et des politiques en vue d'améliorer la santé psychologique dans leur milieu de travail. Dans les petites organisations, cette tâche est sans doute dévolue au propriétaire ou au gestionnaire supérieur plutôt qu'à des spécialistes des RH. Ce guide sera également utile aux chefs syndicaux, aux fournisseurs de soins de santé et de sécurité au travail, aux gestionnaires de première ligne, aux avocats, aux professionnels de la réglementation et aux autres intervenants pour qui la santé et la sécurité au travail importent. Les experts-conseils internes et externes qui connaissent bien les questions liées à la santé et à la sécurité psychologiques ainsi que les principes à respecter pour favoriser l'évolution des milieux de travail aideront les organisations à comprendre le guide et en faciliteront la mise en œuvre.

Pour aider les employeurs à favoriser l'évolution des milieux de travail, nous avons créé le **Cadre P6**. Ce cadre divise le processus d'évolution en six étapes successives : **Politique, Planification, Promotion, Prévention, Processus et Persistance**. Par un heureux hasard, ces six étapes commencent toutes par la lettre P.

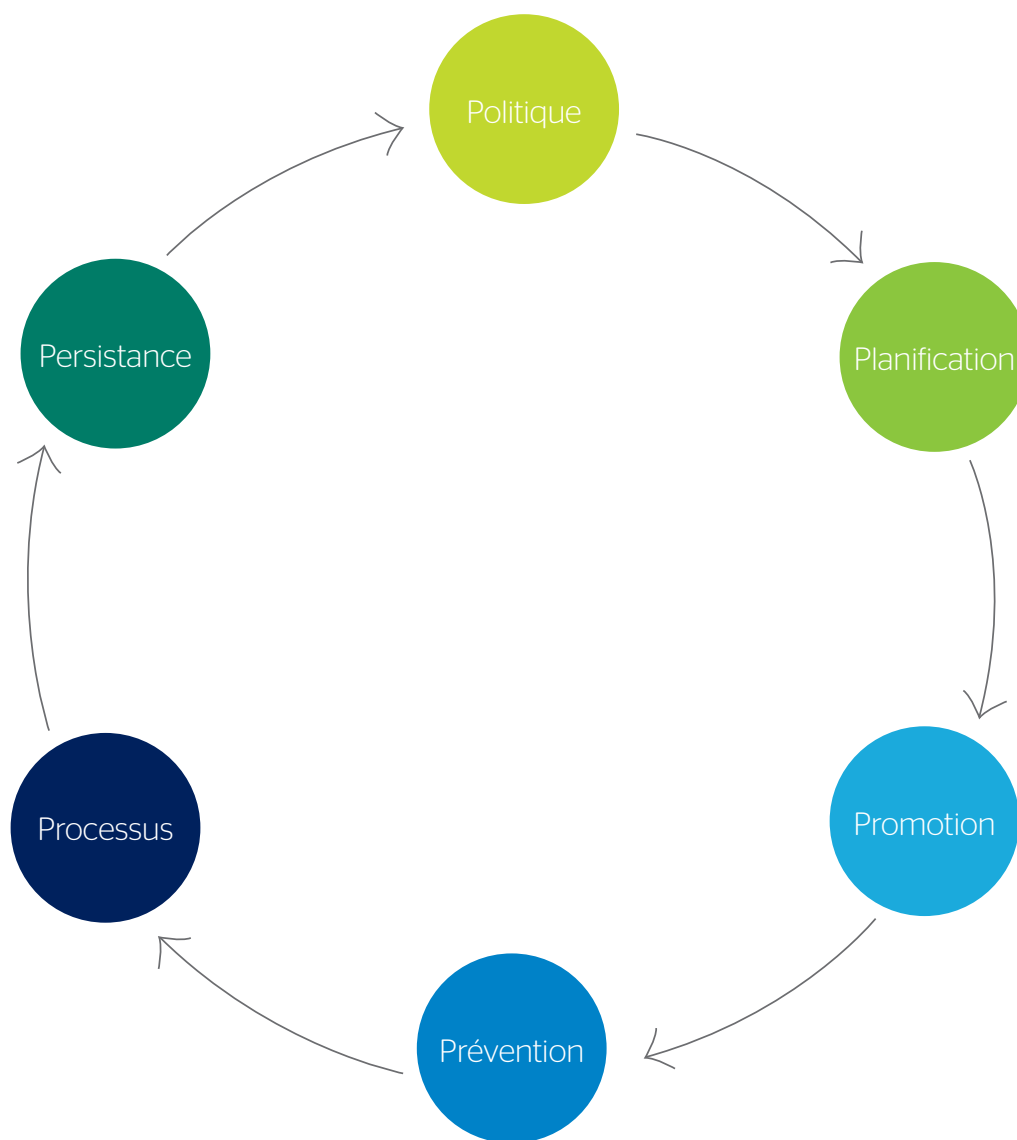
Pour chacune des étapes du Cadre P6, nous indiquons trois **mesures** que vous pourriez envisager de prendre. Chaque mesure cadre avec les preuves recueillies au cours de nos recherches et représente une pratique prometteuse dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques. Nous indiquons à l'égard de chacune de ces mesures la raison de son importance ainsi que la façon de la mettre en œuvre; nous donnons également des liens vers des  **outils utiles** (des outils électroniques essentiellement canadiens offerts gratuitement ou à faible coût) pour sa mise en œuvre. Les outils comprennent des rapports donnant des conseils approfondis, des sites expliquant les connaissances à acquérir et des sources de connaissances pratiques additionnelles. Le guide présente également des exemples illustrant les façons dont les milieux de travail s'y sont pris pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Ces exemples expliquent les mesures adoptées par des organisations réelles pour régler différents types de problèmes en matière de santé et de sécurité psychologiques. Enfin, le guide comporte des  **citations** choisies reflétant les propos recueillis auprès d'intervenants du processus de consultation, des recherches pertinentes ou des politiques-cadres.

Pour vous familiariser avec le guide, nous vous recommandons tout d'abord:

- de jeter un coup d'œil à la Table des matières pour avoir un aperçu de l'information qu'il contient,
- si un sujet vous intéresse tout particulièrement, de prendre un moment pour trouver ce qui s'y rapporte dans le guide,
- de faire l'essai des liens indiqués; ils vous feront connaître des outils utiles,
- de garder l'adresse électronique du guide bien en vue ou de la sauvegarder parmi vos signets pour que vous puissiez la retrouver facilement lorsque vous en avez besoin.

Vous trouverez à la page suivante un diagramme décrivant le Cadre P6.

Cadre P6



Politique

Engagement pris par les dirigeants en vue de favoriser la santé et la sécurité psychologiques au moyen d'interventions dans le milieu de travail.

Planification

Établissement des principaux indicateurs de la santé psychologique dans l'organisation, choix des interventions et établissement des objectifs.

Promotion

Mesures prises pour promouvoir la santé psychologique générale au sein de l'effectif.

Prévention

Mesures prises pour prévenir les problèmes psychologiques ou les troubles mentaux graves susceptibles de se manifester aux niveaux primaire, secondaire ou tertiaire.

Processus

Évaluation de la mise en œuvre des mesures prises pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques et des résultats obtenus.

Persistance

Poursuite d'interventions efficaces dans un processus d'amélioration continu.

Le cadre p6 et le format ISO

Le Cadre P6 correspond à une démarche largement répandue visant à améliorer la qualité organisationnelle, soit l'approche mise au point par l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Les interventions organisationnelles fondées sur le format ISO ont déjà fait leurs preuves en matière d'amélioration continue, sont conformes aux exigences législatives et réglementaires et créent d'importantes retombées économiques. On voit clairement que notre cadre est conforme au format ISO lorsqu'on compare chacun de ses volets aux volets du format ISO : le volet Politique et Engagement de l'ISO correspond à notre volet Politiques; le volet Planification, à notre volet Planification; le volet Mise en œuvre et Exploitation, à nos volets Promotion et Prévention; le volet Vérification et Mesures correctives, à notre volet Processus; et le volet Examen et Amélioration, à notre volet Persistance.

Le volet Politique de notre cadre se compare aux volets Politique et Engagement de l'ISO dans la mesure où nous nous attendons à ce que l'organisation énonce clairement qu'elle s'engage à protéger la santé et la sécurité psychologiques.

Le volet Planification est directement comparable au volet Planification de l'ISO, activité à laquelle la définition suivante s'applique : « partie de la gestion de la qualité axée sur l'établissement d'objectifs et des processus opérationnels et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de qualité »¹. Cette définition met l'accent sur le lien clair entre l'élaboration de politiques et d'objectifs et la mise en place de processus assurant l'atteinte des objectifs fixés. Le format ISO demande aux planificateurs des initiatives visant à assurer la qualité de proposer un modèle logique en vue de la réalisation du changement qui répond aux questions suivantes : Quel est l'engagement sur lequel repose le changement souhaité? Quels sont les objectifs précis visés? Au moyen de quels processus le changement sera-t-il obtenu? Comment l'atteinte des objectifs sera-t-elle mesurée?

Le volet Prévention du Cadre P6 équivaut aux volets Mise en œuvre et Exploitation de l'ISO. Il insiste sur la nécessité de veiller à ce que le personnel comprenne l'engagement à l'égard de la santé et de la sécurité psychologiques ainsi que la raison d'être des activités de prévention et de faire en sorte que les interventions choisies soient efficaces et mises en œuvre de façon opportune.

Pour sa part, le volet Processus correspond aux volets Vérification et Mesures correctives de l'ISO, lequel met l'accent sur la vérification de la pertinence des nouvelles politiques ainsi que sur l'évaluation des résultats des interventions. L'évaluation des initiatives débouche sur l'élaboration d'un plan d'action traitant des difficultés inattendues éventuelles ou des lacunes particulières des initiatives. L'approche de l'ISO à l'égard de l'évaluation, le cycle planifier, faire, vérifier, agir (**Plan Do Check Act**), est étonnamment semblable à l'évaluation formative axée sur le processus que nous décrivons dans le volet Processus puisque ce volet du Cadre P6 comporte des cycles répétés d'interventions et de rétroaction dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Le cycle PFVA est un modèle éprouvé permettant de favoriser le changement dans un vaste éventail de milieux organisationnels.

Enfin, le volet Persistance est comparable au volet Examen de l'ISO qui met en lumière le rôle de la direction et des dirigeants de l'organisation dans la recherche de l'amélioration continue, en s'appuyant sur les résultats antérieurs obtenus. Ce volet vise à modifier et à améliorer les politiques et les programmes organisationnels. L'objectif est d'intégrer au cadre un cycle d'amélioration continue axé sur la viabilité de l'initiative d'amélioration de la santé mentale et d'en assurer la pertinence malgré l'évolution du milieu de travail.

¹Hoyle, D. (2006). ISO 9000 quality systems handbook (5e édition). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann. p. 267. [traduction libre]

Politique

Engagement pris par les dirigeants de l'organisation de favoriser la santé et la sécurité psychologiques au moyen d'interventions dans le milieu de travail.

Les dirigeants de l'organisation élaborent des politiques reflétant l'engagement de l'organisation de protéger et d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Les politiques servent de fondement aux interventions. Dans une grande entreprise, l'élaboration des politiques peut être confiée au service des Ressources humaines, lequel veille à faire participer au processus la direction ainsi que d'autres membres clés de l'organisation. Dans certaines organisations, l'équipe de cadres supérieurs est parfois chargée d'élaborer les politiques de concert avec le service des Ressources humaines. Dans une petite entreprise, cette tâche revient habituellement aux gestionnaires ou aux propriétaires.

Au Québec, il y a quelques années, de nombreux employeurs ont innové, notamment en mettant en place des programmes d'aide aux employés. À part quelques conférences et discussions sur le stress, c'est cependant tout ce que certains d'entre eux ont fait.

- Conseiller en matière scientifique, Groupe de promotion de la santé

Au cœur du problème réside la méconnaissance de la santé et de la sécurité psychologiques. Les intervenants des milieux de travail ne comprennent pas le rôle qu'ils doivent jouer et à cela s'ajoutent les conséquences juridiques découlant de l'examen de cet enjeu. Les superviseurs craignent d'être tenus responsables s'ils devaient communiquer des renseignements confidentiels. Les employés craignent pour leur sécurité parce qu'ils ne savent pas comment réagiront l'organisation et leurs camarades de travail s'ils soulèvent ces questions. Les employés n'ont jamais parlé de leurs préoccupations en matière de santé psychologique.

- Spécialiste de la santé et de la sécurité au travail

Amener les dirigeants de l'organisation à appuyer l'objectif de protéger la santé et la sécurité psychologiques

En souscrivant à l'objectif de protéger la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et en appuyant les initiatives en ce sens, les dirigeants de l'organisation indiquent l'importance qu'ils attachent à cet enjeu. Selon le cas, l'appui des syndicats et des autres formes d'associations d'employés revêt aussi beaucoup d'importance.

Importance de cet appui

À moins que les dirigeants de l'organisation n'appuient clairement les efforts déployés pour protéger et améliorer la santé et la sécurité psychologiques, les chances que des changements durables soient adoptés dans le milieu de travail sont minces. Les dirigeants des organisations qui comprennent l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques transmettent un message clair à l'égard de l'urgence de ces interventions, allouent des ressources suffisantes à leur mise en œuvre, manifestent l'engagement de l'organisation en faveur du changement et sont les instigateurs de ce changement lorsque des obstacles se dressent dans son chemin.

Méthode

Les dirigeants de l'organisation peuvent manifester leur appui pour la santé et la sécurité psychologiques par une déclaration dans laquelle ils insistent sur l'importance prioritaire de cet enjeu; ils peuvent aussi proposer une stratégie globale favorisant le changement organisationnel. Pour les amener à le faire, il faut d'abord les convaincre : i) que l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques cadre avec l'atteinte des objectifs prioritaires de l'organisation – c'est-à-dire que les avantages financiers que des interventions en ce sens entraînent sont facilement démontrables; ii) qu'il est possible d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques avec le personnel et les ressources existantes. L'analyse de rentabilisation repose sur trois piliers :

Avantage financier : Les problèmes de santé psychologique entraînent des coûts importants pour l'organisation en raison de la baisse de la productivité découlant de l'absentéisme des employés qui leur est attribuable ou, si les employés sont présents malgré les problèmes qu'ils éprouvent, de leur rendement non optimal. Les organisations pouvant s'enorgueillir d'un taux de mieux-être psychologique élevé sont susceptibles de voir la productivité et le rendement de leurs employés augmenter en raison de leur motivation, de leur bon moral et de leur compétitivité. On a fait la preuve que la mise en œuvre dans le milieu de travail d'initiatives favorisant la santé psychologique, en particulier les initiatives visant à prévenir les troubles psychologiques les plus fréquents en milieu de travail comme la dépression, permettait à l'organisation visée de réaliser d'importantes économies.

Avantages juridiques/réglementaires: Les tribunaux et les organismes de réglementation attribuent aux organisations la responsabilité de protéger la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés. Lorsque les employeurs n'ont pas pris les mesures raisonnables pour réduire les risques psychologiques en milieu de travail, les tribunaux et les organismes de réglementation leur ont imposé de lourdes amendes. En adoptant les mesures raisonnables qu'on attend d'elles, les organisations aident à atténuer les risques psychologiques. Il importe en particulier que vous connaissiez les exigences réglementaires relatives à la protection de la santé et de la sécurité psychologiques qui s'appliquent à votre région et à votre champ d'activité.

Avantage déontologique: La plupart des organisations reconnaissent qu'elles ont l'obligation d'assurer la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés. Les facteurs de stress existant en milieu de travail sont liés à un risque accru de troubles mentaux et d'autres problèmes psychologiques. En cernant ces risques et en prenant les mesures nécessaires pour les contrer, les organisations protègent la santé et la sécurité de leurs employés.

Il existe de bonnes raisons financières de protéger la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Tout n'est pas simplement lié à l'atténuation des risques à cet égard pour l'employeur et à l'amélioration du bien-être individuel. Il faut prouver la corrélation qui existe entre le rendement de chaque employé, de l'équipe et de l'organisation et un milieu de travail propice à la santé psychologique.

- Expert-conseil en santé en milieu de travail

Amener les dirigeants de l'organisation à appuyer l'objectif de protéger la santé et la sécurité psychologiques (suite)



Outils utiles

Cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale au travail, Commission de la santé mentale du Canada:
<http://www.csmcdirection.ca>

Constitution du dossier d'analyse, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale: <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=3&l2=37&d=37>

Une bataille juridique tout à fait légitime. (Pour comprendre les aspects juridiques et réglementaires de la santé psychologique de milieu de travail.) Commission de la santé mentale du Canada:
<http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/workplace/Perfect%20Legal%20Storm%20FINAL%20FR%20wc.pdf>

Guidance on the Management of Psychosocial Risks in the Workplace, BSI (UK):
<http://shop.bsigroup.com/en/ProductDetail/?pid=000000000030213276>

Constituer une équipe d'intervention

Il vous faudra constituer une équipe à qui confier la tâche de planifier et de mettre en œuvre les initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques. Les membres de cette équipe devraient représenter les principaux groupes au sein de votre organisation. Selon la taille de votre organisation, cette équipe pourra éventuellement compter des représentants des groupes suivants : gestion, santé et sécurité au travail, syndicats, programmes d'aide aux employés et aux membres de leur famille, groupes professionnels et divisions, directions et services principaux. Cette équipe doit posséder les connaissances, les ressources et les pouvoirs nécessaires pour être en mesure de planifier et de mettre en œuvre les initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques. Dans les petites organisations, l'équipe peut ne compter que quelques membres ou la tâche de proposer et de surveiller la mise en œuvre des changements peut incomber exclusivement au propriétaire ou au gestionnaire.

Importance de l'équipe

Members of the action team serve as champions for change and make sure that interventions are customized to the needs and culture of your particular organization. Two critical functions of the action team are maintaining connections with the rest of the organization and ensuring the sustainability of successful initiatives by continuing to advocate the importance of PH&S.

Méthode

Identifier des champions au sein de l'organisation. Certains membres de votre personnel connaîtront mieux que d'autres la santé et la sécurité psychologiques et s'intéresseront davantage aux questions s'y rapportant, cela possiblement en raison de leur expérience personnelle, de l'expérience d'un ami proche ou d'un être cher ou de leur participation à des initiatives ayant abouti à des changements organisationnels. Quoi qu'il en soit, ces personnes peuvent constituer une source d'inspiration pour leurs collègues, donner des conseils pratiques aux autres membres de l'équipe et servir de modèles en manifestant de l'intérêt pour la santé psychologique.

Tirer parti des structures existantes. . De nombreuses organisations ont des comités mixtes comptant des représentants choisis par la direction et les employés et auxquels sont renvoyées les questions liées à la santé et à la sécurité au travail ainsi que les questions connexes. Le mandat et la composition de ces comités peuvent être élargis pour leur permettre de se pencher sur les questions liées à la santé et à la sécurité psychologiques.

Cerner les ressources nécessaires pour assurer la réussite des interventions. . L'équipe d'intervention doit posséder les connaissances, les outils et les pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre les initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques. Pour être en mesure de s'acquitter de cette tâche, il peut être nécessaire aux membres de l'équipe de suivre des cours de formation, de faire des lectures ou de consulter des sites Web. Si les membres de l'équipe ont offert leurs services de façon volontaire, mais continuent de s'acquitter de leurs fonctions d'origine, la direction doit leur accorder le temps et le soutien nécessaires pour pouvoir participer librement aux travaux de l'équipe. Bien que de nombreuses initiatives en matière de santé et de sécurités psychologiques puissent être réalisées à peu de frais, il convient de cerner dès le début du processus de planification le financement, le matériel ou les locaux dont aura besoin l'équipe.

Répartir les tâches. Chaque membre de votre équipe aura des intérêts, des compétences et des secteurs d'influence qui lui sont propres. Lors de l'élaboration de votre plan en matière de santé et de sécurité psychologiques, il importe que chacun sache ce qu'il doit faire et quand il doit le faire. Il convient d'établir des objectifs communs pour l'équipe. Il convient également de déterminer les mesures qui devront être prises pour atteindre ces objectifs ainsi que la contribution de chaque membre à cet égard. Vous devrez également choisir une personne pour diriger l'équipe.

Constituer une équipe d'intervention (suite)



Outils utiles

Désignation d'un champion, Un cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail, Commission de la santé mentale du Canada: <http://www.csmcdirection.ca/identify-a-champion/index.html>.

Se faire le champion d'un milieu de travail sain, Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale - Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West :
<http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=4&l2=55&l3=58&d=58&>.

Establishing a Healthy Workplace Committee, Workplace Mental Health Promotion Guide, Association canadienne pour la santé mentale, Ontario:
<http://wmhp.cmhaontario.ca/comprehensive-workplace-health-promotion-affecting-mental-health-in-the-workplace/element-2>

Diffuser la politique

Lorsque la décision aura été prise de promouvoir la santé et la sécurité psychologiques, il convient d'en informer tous les échelons de l'organisation. En élaborant et en approuvant un énoncé de politique clair et concis expliquant cet objectif, les dirigeants de l'organisation se doteront d'un outil puissant leur permettant de faire connaître l'engagement pris par l'organisation en faveur de la santé et de la sécurité psychologiques.

Importance de la diffusion de la politique

Pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la politique en matière de santé et de sécurité psychologiques, vos employés doivent connaître les mesures que votre entreprise compte prendre dans ce domaine ainsi que l'intérêt que ces mesures présente pour eux et pour l'entreprise, d'où l'importance de vous doter d'une stratégie de communication efficace. C'est en effet de cette stratégie que dépendent la confiance, la motivation et la participation des employés.

Méthode

Diverses formes de communications s'offrent aux entreprises : des réunions du personnel, des bulletins de nouvelles, des fiches sur la santé et la sécurité au travail, des notes affichées sur l'intranet et des affiches dans les endroits où les employés se réunissent. Prenez en compte les préférences des employés. Il ne sert à rien d'afficher des notes sur les babillards si personne ne les lit ou si elles ne sont pas mises à jour. Adaptez aussi le style et le libellé de vos communications en fonction de l'âge de vos employés. Les communications sont plus efficaces quand elles sont émises par la direction et sont renforcées à tous les échelons de l'organisation. La santé et la sécurité psychologiques ne devraient pas faire l'objet de messages ponctuels. Pour créer une culture du changement, les messages clés doivent être répétés et intégrés s'il y a lieu aux messages portant sur d'autres questions d'intérêt pour l'organisation.

Une stratégie de communication bien planifiée permettra de diffuser plusieurs messages clés au sein de vos effectifs :

- **Nous croyons que la protection et la promotion de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail sont essentielles au succès et à la viabilité de notre entreprise et cadrent avec nos valeurs, nos priorités et nos objectifs.** (Présenter les principaux arguments prouvant la valeur de la santé et de la sécurité psychologiques pour votre entreprise).
- **Il s'agit d'objectifs à court et à long terme qui sont dans votre intérêt ainsi que dans l'intérêt de l'entreprise. Nous mesurerons les progrès réalisés; nous vous tiendrons au courant de ces progrès; nous modifierons notre démarche au besoin.**
- **Nous nous engageons à agir - nous ne parviendrons peut-être pas à atteindre tous les objectifs que nous nous fixons, mais nous investirons des efforts et des ressources avec pour but d'obtenir des changements positifs.**
- **Nous vous informerons régulièrement des prochaines étapes. Nous vous invitons à nous faire part de vos idées et de vos suggestions quant à la façon d'assurer le succès de cette initiative.**

Il importe d'adopter différentes stratégies de communication pour cibler les conseils d'administration et les cadres, les gestionnaires intermédiaires, les superviseurs de première ligne et les employés (y compris les syndicats et les associations professionnelles).

- Expert-conseil en santé au travail

Il n'y a pas une façon unique optimale de faire ressortir l'importance de la santé psychologique...L'existence d'une norme aiderait ceux qui cherchent une façon efficace de s'attaquer aux problèmes dans ce domaine...D'autres ne se tourneront vers de l'information ou des ressources qu'au moment d'une crise ou en cas de difficulté. Notre travail est de faire en sorte que cette information et ces ressources soient disponibles lorsque le besoin se fait sentir.

- Expert-conseil en santé mentale



Outils utiles

Le rôle des cadres supérieurs, Un cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail, Commission de la santé mentale du Canada:

<http://www.csmcdirection.ca/accountability/implementing-change/role-for-senior-leaders/index.html>

Overview of Health Communication Campaigns, Service des communications sur la santé, Université de Toronto:

<http://www.thcu.ca/infoandresources/publications/OHCMasterWorkbookv3.2.mar26.07.pdf>



Une entreprise viable adhère à l'objectif consistant à protéger la santé et la sécurité psychologiques

Une société d'État nationale, vouée à la santé et à la viabilité environnementales, a reconnu la nécessité de protéger également la santé et la viabilité psychologiques de ses effectifs.

L'analyse de rentabilisation a été fondée sur le nombre d'employés en congé d'invalidité de longue durée pour cause de diagnostic de santé mentale, nombre se rapprochant du nombre d'employés en congé pour cause de blessures musculosquelettiques. En outre, les fournisseurs de services de santé au travail ont indiqué que le retour au travail des employés était d'autant plus incertain que les employés souffraient à la fois de blessures musculosquelettiques et d'une maladie mentale comme la dépression.

Le conseil d'administration ainsi que les dirigeants des trois syndicats représentant les employés de la société ont tous convenu de la nécessité de favoriser la création d'un milieu de travail propice à la santé psychologique. L'intérêt des dirigeants syndicaux pour cette initiative a été renforcé lorsqu'un dirigeant syndical a appris à ses collègues que son père avait longtemps lutté contre la dépression et la toxicomanie. Les dirigeants syndicaux continuaient cependant d'avoir des réserves à l'égard de la nouvelle initiative. L'adhésion du syndicat revêtait une importance particulière dans cette organisation; un programme de gestion des absences, mis en place sans l'appui du syndicat, avait été mal vu des employés.

Un comité mixte patronal-syndical a diffusé auprès de tous les employés un communiqué énonçant que : i) la création d'un milieu de travail propice à la santé psychologique était conforme aux valeurs stratégiques de l'organisation; ii) l'organisation s'engageait à intégrer la santé et la sécurité psychologiques à la culture d'entreprise. Le communiqué précisait que l'organisation comptait solliciter à cet égard la participation et la collaboration de tous les échelons de l'organisation.

En raison de l'incertitude planant à l'égard des programmes de santé psychologique, une initiative pilote a été lancée dans deux lieux de travail seulement. Le projet pilote a donné de bons résultats : les employés dans les deux lieux de travail ont jugé que l'initiative était acceptable, pertinente et utile. Cette rétroaction positive a ouvert la voie à la mise en œuvre de l'initiative dans tous les autres lieux de travail dans le pays.

Planification

Identification des principaux indicateurs de la santé mentale au sein de l'organisation, choix des interventions et établissement des objectifs

La préparation est la clé du succès des efforts en vue d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques au sein d'une organisation. Tenez compte de vos buts et objectifs : Quels investissements (fonds, ressources, temps, personnel) seront-ils nécessaires à la réalisation de ces buts et objectifs? Quels seront les indicateurs de succès? Quelles mesures l'organisation devra-t-elle prendre pour assurer la poursuite de ces efforts?

La planification doit reposer sur une première évaluation et, ensuite, sur une évaluation continue des problèmes ou des facteurs de risques qui revêtent le plus d'importance pour votre organisation. Cette évaluation fera ressortir les problèmes auxquels votre organisation devra s'attaquer en premier, ses forces et les possibilités de changement. La planification sert aussi de fondement à l'évaluation de l'efficacité de vos efforts.

L'optimisation de la pertinence et de l'efficacité des différentes interventions suppose que votre organisation prenne en compte non seulement ses caractéristiques (taille, secteur public ou secteur privé, milieu urbain ou milieu rural, secteur d'activités), mais aussi les caractéristiques de ses employés (sexe, ethnicité et préférences linguistiques).

Les interventions se produisent à divers stades et visent des objectifs principaux variables: **promotion de la santé** dans le but d'améliorer la santé psychologique générale des effectifs; **prévention primaire** dans le but de réduire les risques de préjudice psychologique; **prévention secondaire** pour le dépistage précoce des problèmes psychologiques; et **prévention tertiaire** pour assurer un traitement optimal des maladies mentales ainsi que pour réduire l'incapacité et favoriser le retour au travail. Nous recommandons des interventions à plus d'un stade.

Les interventions peuvent être mises en œuvre à l'échelon **individuel**, c'est-à-dire que des mesures peuvent être prises pour améliorer la santé psychologique de groupes d'employés choisis ou à l'échelon **organisationnel**, c'est-à-dire que des mesures peuvent être prises pour atténuer les facteurs de risque à se manifester dans le milieu de travail. Une démarche mixte est souvent celle à privilégier.

Recueillir les données

Cette étape vise à recueillir les données permettant de dresser un tableau fidèle de la santé et de la sécurité psychologiques au sein de votre organisation.

Importance de la collecte de données

Avant de lancer une initiative, il importe d'établir votre point de départ en recueillant des données organisationnelles se rapportant à la santé et à la sécurité psychologiques. Vous saurez ainsi où vous devez faire porter vos efforts et vous aurez aussi un repère pour l'évaluation de l'efficacité de ces efforts.

Méthode

Divers types de renseignements permettent d'établir la santé et la sécurité psychologiques des effectifs :

- **Absentéisme (importance et durée).** Il importe de savoir combien d'employés sont absents du travail, la durée de leur absence ainsi que la raison de celle-ci. Dans les grandes organisations, cette information sera systématiquement recueillie et peut refléter certaines tendances en matière de maladies ou de blessures. Bien que l'information recueillie vise avant tout à établir la santé et la sécurité psychologiques du milieu de travail, il importe d'établir les absences attribuables tant à des maladies physiques qu'à des maladies mentales.
- **Recours aux avantages sociaux.** Selon la structure des avantages sociaux propres à l'organisation, ces avantages peuvent comprendre le remboursement des médicaments et des visites à des fournisseurs de services de santé mentale ou d'autres services de nature psychologique. Les entreprises peuvent éventuellement conclure des partenariats avec des assureurs dans le but d'obtenir un nombre approximatif de diagnostics secondaires donnant lieu à des réclamations pour incapacité.
- **Données relatives au Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF):** Ces programmes présentent d'ordinaire des rapports précisant les taux d'utilisation globaux, le nombre de séances et les raisons des visites. Le PAEF fournit aussi parfois des données relatives aux consultations sur place et aiguille les utilisateurs vers des traitements intensifs. Prendre en compte les changements dans les tendances et les types de services utilisés ainsi que les différences à ces égards entre les services ou les directions.
- **Taux et coûts d'incapacité.** Ces données comprennent les taux des réclamations pour incapacité de courte et de longue durée ainsi que pour les accidents du travail. On classe aussi dans cette catégorie, les données relatives aux coûts indirects : formation des travailleurs de remplacement, heures supplémentaires effectuées par d'autres employés et adaptations prévues dans le cadre des programmes de retour au travail. Il peut aussi être bon d'évaluer la fréquence et la durée des retours au travail réussis des personnes souffrant de troubles psychologiques.
- **Taux d'accidents, d'incidents ou de blessures.** Les personnes manifestant de la détresse ou des troubles psychologiques peuvent manquer de concentration ou avoir du mal à prendre des décisions, ce qui accroît les risques que cela ait des conséquences malheureuses, en particulier si ces personnes occupent des postes liés à la sécurité. Les données qui présentent un intérêt comprennent également les plaintes des clients, les griefs et les conflits entre employés.
- **Données agrégées sur l'évaluation des risques de santé.** Ces données seraient particulièrement utiles si elles comprenaient des renseignements portant sur les indicateurs de santé psychologique.

Il est utile de recueillir ce type de données sur de longues périodes pour pouvoir établir si des tendances s'en dégagent. Dans les grandes organisations, ces données permettent de faire des comparaisons entre les divers lieux de travail, en accordant une importance particulière aux sites où les risques et les coûts sont élevés et aux sites considérés prioritaires. Les propriétaires de petites entreprises peuvent ne pas être en mesure de recueillir ces données de façon systématique, mais ils savent habituellement lesquels parmi leurs employés connaissent des difficultés psychologiques et quelle incidence cela a sur le milieu de travail.



Outils utiles

Pour colliger des données au sujet des coûts associés au stress en milieu de travail : Santé Canada:

http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/work-travail/_cost-cout/index-fra.php

Dossier d'analyse, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale: <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l=3&d=3&>

Effectuer un sondage auprès de vos employés

Il s'agit de recueillir auprès de vos employés de l'information sur la santé psychologique au moyen d'un sondage ou d'un groupe de discussion.

Importance du sondage

Vos employés sont déjà très au fait des risques en matière de santé et de sécurité psychologiques qui se posent dans votre organisation ainsi que des mesures prises pour y remédier. Il se peut cependant qu'ils ne vous aient pas explicitement transmis cette information et il est probable qu'ils ne se rendent pas compte de l'étendue de leurs connaissances à cet égard (comme le poisson ne se rend pas compte qu'il vit dans l'eau). Vos employés travaillent tous les jours au sein de votre organisation, participent donc à sa culture et connaissent de première main la réalité du milieu de travail. Il est absolument nécessaire que vous exploitiez cette information puisqu'elle vous permettra de mieux comprendre les enjeux qui importent vraiment dans le milieu de travail. En sollicitant l'avis de vos employés, vous leur montrez que vous les considérez comme des participants actifs dans les initiatives en vue de protéger la santé et la sécurité au travail et que vous estimez qu'ils ont un rôle à jouer pour promouvoir leur propre santé psychologique.

Méthode

- **Étudier les dossiers existants.** Les comptes rendus des réunions du personnel, des comités de santé et de sécurité au travail et les bulletins internes comportent de précieux renseignements en matière de santé et de sécurité psychologiques. Vous trouverez aussi sans doute de l'information pertinente à cet égard dans les évaluations de rendement, les plans de formation et les entrevues de départ des employés.
- **Effectuer un sondage auprès du personnel.** Vous pourriez ajouter des questions sur la santé et la sécurité psychologiques aux sondages que vous effectuez déjà auprès de vos employés ou vous pourriez concevoir un outil portant spécifiquement sur le sujet. **Protégeons la santé mentale au travail** est un outil canadien qui comporte une vérification en six points destinée aux employeurs ainsi qu'un sondage complet à mener auprès des employés visant à recueillir de l'information sur douze facteurs de risques psychologiques. Cet outil est gratuit et facile à utiliser (voir ci-dessous). Les sondages antérieurs et les sondages courants de votre organisation comportent sans doute également une information précieuse sur la santé et la sécurité psychologiques.
- **Mener des discussions ciblées sur la santé et la sécurité psychologiques avec vos employés, les représentants syndicaux ainsi que les gestionnaires.** Ces discussions peuvent vous permettre de mieux comprendre les résultats des sondages ou d'autres données. Les propriétaires de petites entreprises peuvent inscrire la question de la santé et de la sécurité psychologiques à l'ordre du jour de leurs réunions régulières avec leur personnel. Il faut cependant veiller à protéger la vie privée des employés et s'assurer que ceux-ci ne soient pas pénalisés s'ils font part de leurs préoccupations à l'égard du fonctionnement de leur milieu de travail.
- **Recueillir de l'information sur la prévalence des problèmes de santé mentale dans votre milieu de travail.** Vous pourriez éventuellement demander à vos employés s'ils ont reçu un diagnostic de santé mentale ou s'ils ont connu des problèmes de santé mentale communs ou ont été traités pour ces troubles. La collecte de telles données pose cependant un défi : les questions sur la santé mentale ou sur les problèmes mentaux sont souvent perçues comme étant indiscrettes, soit en raison de la stigmatisation qui est associée à ces problèmes, soit parce que ces données sont jugées confidentielles. Les employés doivent avoir le droit de refuser de répondre à de telles questions. Qui plus est, vous pouvez être tenu éventuellement de veiller à ce que les employés indiquant souffrir d'un problème de santé mentale aient facilement accès aux ressources de traitement appropriées. Il convient de souligner que les lignes directrices actuelles en matière de pratique ne recommandent pas à un employeur de faire le dépistage parmi son effectif des problèmes psychologiques ou des troubles mentaux s'il n'a pas de programme de traitement clinique précis, approprié et accessible à offrir aux employés chez qui ces problèmes ou troubles seraient dépistés.



Outils utiles

Protégeons la santé mentale au travail: www.guardingmindsatwork.ca

Recommended and Promising Practices for Situational Assessment Tools, Service des communications sur la santé, université de Toronto: http://www.thcu.ca/Workplace/sat/pubs/sat_v200.pdf

Mesurer la volonté de changement

La volonté de chacun de modifier ses comportements en matière de santé varie : certains ne sont pas prêts à accepter de modifier leurs comportements, d'autres commencent à peine à envisager les options s'offrant à eux à cet égard et d'autres encore sont prêts à passer immédiatement à l'action. Il en va de même des organisations.

Importance de la volonté de changement

Malgré l'importance que revêtent la santé et la sécurité psychologiques pour leur productivité et leur viabilité, la volonté de changement des organisations varie. Une organisation ne modifie pas plus aisément ses comportements en matière de santé que les particuliers. En dépit de l'engagement que peuvent avoir pris les chefs de file et les champions au sein d'une organisation et de leurs bonnes intentions, adopter des changements sans d'abord s'assurer de leur acceptation par les employés risque de ne pas produire l'effet recherché et de compromettre le succès de toute initiative future lorsque les conditions le permettront.

Méthode

Il peut être utile de procéder à une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) initiale pour établir les facteurs internes et externes susceptibles de faciliter ou de compromettre l'issue des interventions en vue de promouvoir la santé et la sécurité psychologiques:

- **Caractéristiques organisationnelles susceptibles de favoriser le changement:** rétroaction des employés manifestant de l'intérêt pour les enjeux en matière de santé psychologique; résultats positifs d'initiatives antérieures en vue de produire des changements; accords patronaux-syndicaux relatifs à la santé et à la sécurité au travail; intégration aux objectifs stratégiques fondamentaux de la promotion de la santé et de la sécurité psychologiques; etc. Les petites entreprises jouissent souvent d'un avantage par rapport aux grandes entreprises dans la mesure où il peut leur être plus facile de faire participer tous leurs employés à leurs initiatives dans ces domaines.
- **Caractéristiques organisationnelles susceptibles de compromettre l'adoption de changements:** conflit important opposant les groupes de travail ou les employés et la direction; changement interne d'envergure (p. ex., introduction d'un nouveau système de TI); ou conflits de travail. Fait intéressant à noter, des niveaux de stress élevés chez les employés ont déjà entravé l'adoption de changements organisationnels.
- **Facteurs externes favorisant le changement:** changements récents apportés à la réglementation en matière de santé et de sécurité psychologiques comme les exigences relatives à la lutte dans le milieu de travail contre la violence et l'intimidation; activités publiques comme les campagnes de sensibilisation à la santé mentale; analyse du marché indiquant l'opinion positive créée chez les clients par les mesures prises par les entreprises pour aider leurs employés.
- **Facteurs externes pouvant compromettre le changement:** fusions ou prises de contrôle imminentes d'une entreprise; introduction de nouvelles technologies; menaces d'exporter le travail vers d'autres pays, etc. Une couverture médiatique négative très remarquée du comportement de personnes décrites comme des personnes ayant une maladie mentale peut compromettre le succès d'une campagne en faveur de la santé mentale en raison de la stigmatisation dont font l'objet ces personnes.

Si votre évaluation de la volonté de changement fait ressortir plusieurs forces et possibilités, vous êtes bien placé pour élaborer un plan plus détaillé. En revanche, si elle met en lumière des faiblesses et des menaces, établissez les mesures qu'il vous faudra prendre pour atteindre la prochaine phase du processus d'acceptation et tirez parti des forces qui s'en dégagent.



Outils utiles

Free Online Tool for SWOT Analysis: http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot_en.php

Measuring Organizational Readiness to Change, TCU Institute of Behavioral Research:
<http://www.ibr.tcu.edu/evidence/evi-orc.html>

Promotion

Mesures prises pour promouvoir la santé psychologique générale de la main-d'œuvre

Cette partie traite des mesures qui favorisent la santé psychologique générale de la main-d'œuvre. La promotion de la santé psychologique/mentale ne vise pas des troubles particuliers, mais aide plutôt l'employé moyen à améliorer son bien-être psychologique. Une amélioration du bien-être est susceptible d'aider un employé à mieux résister aux difficultés en matière de santé psychologique. La promotion de **la santé psychologique** est liée au concept de la santé psychologique positive, concept selon lequel des qualités positives comme la capacité à régler des problèmes, l'auto-efficacité, la résilience, la créativité et la croissance spirituelle sont des éléments clés de la bonne santé psychologique.

Le but de la promotion de la santé psychologique est d'accroître la capacité des employés de gérer le stress et les défis émotifs d'une façon qui réduit l'apparition éventuelle de troubles mentaux. Fait intéressant à noter, on a constaté que les personnes souffrant de problèmes de santé mentale sont **plus** susceptibles que les autres d'adopter des comportements propices à la santé. En outre, on a également constaté que les interventions de promotion de la santé au travail, même si elles ne ciblent pas spécifiquement la santé psychologique, ont des effets positifs en réduisant les symptômes de dépression et d'anxiété chez les employés.

Les programmes de mieux-être doivent mettre l'accent sur la santé mentale, offrir des séances de sensibilisation et des ressources comprenant des conférences (témoignages), de l'information et du matériel documentaire sur l'intranet portant sur le mieux-être, l'accès à des outils d'auto-évaluation et la préparation de dossiers sur la santé et la sécurité à l'intention du comité mixte de la santé et de la sécurité.

- Directeur, programme de mieux-être de l'entreprise

Renforcer la **résilience** des employés

La capacité de composer efficacement avec le stress causé par des expériences de vie difficiles est appelée la **résilience**. Les personnes résilientes surmontent l'adversité rapidement, remontent la pente lorsqu'elles connaissent un échec et excellent lorsqu'elles travaillent sous pression sans pour autant se comporter de façon dysfonctionnelle ni préjudiciable. Ces personnes ressentent l'effet du stress, mais mettent moins de temps que d'autres à recouvrer leur équilibre; en fait, elles tirent parti de l'adversité et s'en servent comme d'un tremplin et développent de nouvelles forces dont elles font profiter l'organisation.

Importance de la résilience

La résilience constitue un facteur critique pour le rendement d'une organisation. Les membres du personnel ayant un degré de résilience peu élevé sont plus susceptibles que les autres d'être malades ou de souffrir d'une incapacité, de s'absenter du travail et de quitter leur emploi et d'avoir une productivité et une motivation insuffisantes. Les employés ayant un degré de résilience élevé, pour leur part, s'adaptent plus facilement au changement que les autres, trouvent des moyens de surmonter l'adversité, sont plus motivés et productifs et sont de meilleurs camarades de travail. Le concept de « résilience » s'applique également aux organisations qui sont en mesure de s'adapter au changement et de relever des défis. Renforcer la résilience des effectifs peut présenter de grands avantages tant pour l'employeur que pour les employés.

Méthode

Chacun est en mesure de devenir plus résilient par l'information et la sensibilisation. Il existe de nombreuses ressources sur la résilience ainsi que de nombreux programmes de formation offerts en ligne et par des établissements d'enseignement. Voici des volets importants des programmes de renforcement de la résilience :

- **Autoréglementation:** Il s'agit de gérer ses réactions émotives pour adopter le comportement approprié au lieu de perdre ses moyens.
- **Capacité de régler efficacement les problèmes:** Capacité de cerner et de mettre en œuvre toute une gamme de solutions et de les modifier au besoin.
- **Auto-efficacité:** Confiance dans ses compétences et dans sa capacité de relever les défis.
- **Soutien social:** Capacité d'accepter l'aide d'autres personnes et de leur fournir de l'aide en retour.

Pour que vos employés tirent un parti optimal de la formation en matière de résilience, il vaut mieux que cette formation soit dispensée par une personne connaissant à la fois les principes sur lesquels reposent la santé et la sécurité psychologiques et votre organisation. En résumé, la formation en matière de résilience peut permettre de grandement augmenter la santé et la sécurité psychologiques, et ce à un coût modeste. La formation de personne à personne peut être préférable, mais on peut aussi recourir à des outils technologiques (p. ex., webinaires, vidéoconférences, groupes de discussion en ligne) dans le cas d'organisations complexes et dans les lieux de travail éloignés ou pour améliorer la formation.

Le programme de promotion de la résilience chez les adultes (Promoting Adult Resilience (PAR) program) que peuvent suivre de 8 à 14 personnes à la fois est un exemple d'outil de formation sur la résilience. Il traite des sujets suivants : compréhension des forces personnelles; gestion du stress; perception réaliste de soi-même et de la situation; règlement des problèmes; gestion des conflits interpersonnels. Ce programme, mis en œuvre dans de petites entreprises, a démontré qu'il pouvait améliorer la capacité des employés de composer avec l'adversité, d'atténuer leurs niveaux de stress, de relever leur moral et d'apprendre à concilier vie professionnelle et vie personnelle.



Outils utiles

The Road to Resilience, American Psychological Association: <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>

On trouvera une description du programme de promotion de la résilience chez les adultes dans Promoting Adult Resilience in the Workplace: Synthesizing Mental Health and Work-life Balance Approaches: <http://eprints.qut.edu.au/11076/1/11076.pdf>

Créer un milieu de travail respectueux

Un milieu de travail respectueux est un milieu de travail où les employés et les employeurs se traitent les uns les autres avec respect, considération et tolérance. Ce genre de milieu de travail s'appuie sur une culture organisationnelle accordant une place à la diversité, favorise les communications courtoises et sanctionne efficacement les comportements irrespectueux, la discrimination, le harcèlement et l'intimidation.

Importance du milieu de travail respectueux

Les milieux de travail respectueux améliorent le moral des employés et leur satisfaction professionnelle, le travail d'équipe et les relations patronales-syndicales et atténuent les taux d'absentéisme et de roulement du personnel. Dans les milieux de travail respectueux, les employés peuvent mieux collaborer entre eux pour gérer les conflits et sont plus enclins à faire des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs communs. En revanche, dans les milieux de travail où le manque de respect et de courtoisie règne, les employés sont moins productifs et motivés et les conflits et les griefs sont plus fréquents. Dans ce genre de milieux de travail, la violence peut surgir et causer des accidents, des incidents et des blessures. Le harcèlement et l'intimidation peuvent causer des blessures psychologiques, y compris le trouble de stress, l'anxiété et la dépression. En l'absence de mesures visant à empêcher les comportements irrespectueux dans le milieu de travail, ces comportements sont susceptibles de se propager et de créer un climat de travail délétère compromettant le recrutement des employés, les relations de travail ainsi que la confiance des clients.

Méthode

- **Élaborer une politique.** Élaborer une politique aux termes de laquelle votre organisation s'engage explicitement à créer un milieu de travail sûr et respectueux. Les employés et les syndicats (le cas échéant) doivent participer à l'élaboration de cette politique, laquelle doit être conforme aux lois, normes, conventions collectives ou aux contrats pertinents.
- **Diffuser la politique au sein de l'organisation.** Il est possible de diffuser la politique au moyen de l'intranet ou de communications écrites. On peut aussi l'afficher dans les endroits fréquentés par les employés, les visiteurs et les clients.
- **Veiller à ce que les employés à tous les échelons connaissent les caractéristiques d'un milieu de travail respectueux.** Il s'agit notamment d'expliquer aux employés la politique en question en leur présentant des exemples concrets qui leur permettront de comprendre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ainsi que les conséquences de comportements irrespectueux sur autrui. Cette information devrait être transmise régulièrement aux employés et incluse dans les séances d'orientation destinées aux nouveaux employés. En outre, il convient, dans le cadre de séances de formation et de perfectionnement, de présenter aux employés des stratégies de gestion des conflits ainsi que les occasions s'offrant à eux de mieux connaître et apprécier la diversité.
- **Fournir une formation spécifique aux dirigeants de l'organisation.** Il convient d'apprendre aux dirigeants de l'organisation le rôle qu'ils ont à jouer dans l'application de la politique sur les milieux de travail respectueux, leur montrer comment adopter des comportements modèles et leur expliquer comment appuyer les employés participant à une enquête. Ces dirigeants doivent aussi connaître la réglementation et la législation pertinentes, les lignes directrices sur les conflits d'intérêts ainsi que les stratégies de médiation et le mode alternatif de règlement des différends.



Outils utiles

Les politiques anti-harcèlement applicables au milieu de travail : Guide de l'employeur, Commission canadienne des droits de la personne: http://www.chrc-ccdp.ca/pdf/ahpoliciesworkplace_fr.pdf

Towards a Respectful Workplace, Équipe de recherche sur la violence et les mauvais traitements au travail, université du Nouveau Brunswick: <http://www.unbf.ca/towardarespectfulworkplace/index.html>

First Nations Occupational Health and Safety, Organisation nationale de la santé autochtone: http://www.naho.ca/documents/fnc/english/FNC_OccupationalHealthandSafety.pdf

Let's Talk: A Guide to Resolving Workplace Conflicts, Ministère de l'Emploi et de l'Immigration de l'Alberta: <http://alis.alberta.ca/pdf/cshop/LetsTalk.pdf>

Accroître les connaissances sur la santé mentale

Cela fait intervenir l'amélioration des connaissances au sujet de la santé psychologique en vue de faciliter la reconnaissance, l'identification et la gestion des problèmes d'ordre psychologique. Ces connaissances contribuent à combattre la discrimination et à promouvoir les possibilités de prise en charge par les individus et la recherche de ressources appropriées, tant à l'interne qu'à l'externe.

Importance d'accroître les connaissances sur la santé mentale

Il est plus difficile d'aider les personnes ayant des problèmes de santé psychologique si tous ne perçoivent pas de la même façon la santé mentale et les troubles mentaux et n'en ont pas une perception adéquate. En particulier, la question de la **stigmatisation** revêt une importance critique. La stigmatisation est la pratique consistant à considérer les personnes ayant des problèmes psychologiques comme des personnes inférieures, sérieusement déficientes ou infréquentables. En raison de la stigmatisation, il est encore plus difficile pour les personnes visées d'admettre qu'elles ont des problèmes psychologiques et de demander de l'aide, et c'est aussi ce qui explique qu'elles ne peuvent pas compter sur le soutien nécessaire de la part de leurs collègues ou qu'elles ont plus de mal à retourner au travail après une période d'incapacité attribuable à des problèmes psychologiques. **L'auto-stigmatisation** est l'une des formes de stigmatisation les plus destructives puisque les personnes ayant des problèmes psychologiques elles-mêmes estiment être des personnes faibles et inférieures. Les programmes de sensibilisation à la santé mentale favorisent une plus grande acceptation de ces personnes au sein des effectifs d'une organisation, incitent les personnes visées à se faire traiter et facilitent le retour au travail des personnes aux prises avec des troubles mentaux.

Méthode

On peut donner en exemple d'intervention prometteuse une démarche de sensibilisation axée sur les rapports personnels. Des personnes ayant un vécu de maladie mentale sont invitées dans le milieu de travail pour parler de leur situation et pour répondre aux questions des employés et engager un dialogue avec eux. Les programmes de sensibilisation à la santé mentale peuvent traiter de différents aspects de la stigmatisation:

(a) La croyance selon laquelle les personnes ayant des problèmes psychologiques comme la dépression ou l'anxiété sont fondamentalement différentes de nous et ne peuvent pas guérir. En vérité, presque n'importe qui peut développer un problème psychologique et les personnes ayant des problèmes psychologiques peuvent guérir avec le temps ou leur situation peut s'améliorer si elles reçoivent le soutien et les traitements voulus.

(b) La croyance selon laquelle les personnes ayant des problèmes psychologiques soit responsables de leur état. En fait, ces problèmes sont attribuables à un ensemble de facteurs conjoncturels, comportementaux et biologiques.

Voici des façons de réduire la stigmatisation dont sont l'objet les personnes ayant des problèmes psychologiques : protestation (interdire les comportements socialement inacceptables), sensibilisation (contrer les stéréotypes inexacts en présentant les faits) et rapports (interactions avec des personnes souffrant de dépression)... Si la stigmatisation continue de constituer un problème malgré tous les efforts déployés pour l'atténuer, il peut être nécessaire de trouver d'autres moyens pour rejoindre les gens. Internet peut se révéler un outil d'information et de sensibilisation utile dans le domaine de la santé pour rejoindre les populations qui souffrent de maladies engendrant la stigmatisation comme la dépression. Les personnes ayant ce type particulier de maladies sont plus susceptibles de chercher à obtenir de l'information sur la santé à partir d'Internet.

[traduction libre] - Couser, G.P. (2008). Challenges and opportunities for preventing depression in the workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), p. 418.

Accroître les connaissances sur la santé mentale (suite)



Outils utiles

Premiers Soins en Santé mentale, Commission de la santé mentale du Canada:

<http://www.mentalhealthfirstaid.ca/FR/Pages/default.aspx>.

The Copernicus Project, Association canadienne pour la santé mentale - Calgary:

http://www.cmha.calgary.ab.ca/programs/workplace_mental_health_education.aspx

Aider à accroître la sensibilisation et à réduire la stigmatisation, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale:

<http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=4&l2=64&d=64>.

Faire avancer la cause du soutien par les pairs, Commission de la santé mentale du Canada:

<http://www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Peer%20Support/Service%20Systems%20AC%20-%20Peer%20support%20report%20FR.pdf>



Exemple d'organisme faisant la promotion de la santé psychologique

Un petit organisme sans but lucratif avait pour mandat d'offrir des services aux personnes souffrant de problèmes de santé chroniques. Son personnel comptait des employés syndiqués, des employés contractuels et des bénévoles. Cet organisme s'enorgueillissait d'adhérer à une conception des soins fondée sur le respect de la dignité de chaque résident à qui un droit de regard était accordé à l'égard de ses soins et de son milieu de vie. La directrice générale de l'organisme tenait également à ce que tant les employés que les résidents adhèrent à cette conception des soins.

La directrice générale n'a ménagé aucun effort pour que les employés de l'organisme puissent participer à la prise des décisions à caractère professionnel. L'information se rapportant à l'organisme, favorable comme défavorable, était communiquée aux employés lors de réunions régulières ou par l'entremise de bulletins de nouvelles. Les employés étaient répartis en équipes autonomes et jouissaient d'une grande marge de manœuvre quant à la façon dont ils s'acquittaient de leurs tâches. Les désaccords ou les conflits au sein de l'organisme étaient réglés ouvertement et rapidement. L'organisme avait établi un partenariat avec un gymnase local pour que les résidents puissent recevoir leurs traitements de physiothérapie et que les employés puissent s'inscrire à des programmes de conditionnement physique. Des ateliers sur les « milieux de travail respectueux » ont été offerts à tous les employés et à peu près la moitié des effectifs y a participé.

Cet investissement dans le leadership, la planification et la collaboration a été très rentable pour l'organisme. Le moral des employés est demeuré élevé, le personnel a trouvé des façons plus efficaces de faire son travail et le roulement des employés a beaucoup diminué. L'organisme n'a perdu que cinq employés pendant les cinq années pendant lesquelles cette approche a été mise en œuvre. Dans tous les cas, il s'agissait de départs à la retraite et deux de ces personnes sont revenues travailler pour l'organisme à titre bénévole!

Prévention

Mesures prises pour prévenir les problèmes psychologiques ou les troubles mentaux graves susceptibles de se manifester aux niveaux primaire, secondaire ou tertiaire.

Ces mesures visent à prévenir les problèmes psychologiques dans le milieu de travail ou à en atténuer la gravité. D'abondantes recherches confirment l'efficacité des programmes mis en œuvre dans le milieu de travail dans le but de prévenir la détresse et les troubles psychologiques.

Il existe trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. Nous examinons ci-après les niveaux de prévention pour établir leur utilité respective pour votre organisation.

Prévention primaire

Il existe trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. La **prévention primaire** vise à modifier les conditions personnelles ou organisationnelles susceptibles de produire des problèmes psychologiques. L'objectif consiste à cerner et à réduire les risques de problèmes psychologiques chaque fois qu'il est possible de le faire et d'accroître la capacité de gestion des risques qu'il est impossible d'éliminer. Sur le **plan individuel**, il serait bon, à des fins de promotion, d'offrir aux employés des formes particulières de soutien ou de les aider à acquérir les compétences voulues pour réduire ces risques. On pourrait donner en exemple de ce genre de soutien un cours de gestion du stress destiné aux employés. Au niveau **organisationnel**, il convient d'essayer de modifier les facteurs de risque au travail associés à une augmentation de la probabilité de problèmes psychologiques. On pourrait donner en exemple l'octroi à l'employé d'un plus grand droit de regard sur la façon dont il s'acquitte de certaines tâches particulières dans le but de réduire le stress professionnel et la probabilité de problèmes psychologiques.

Je crois qu'il s'agit d'abord de faire prendre conscience aux employeurs que les mauvaises pratiques de gestion (charge de travail trop lourde, syndrome du cercle vicieux, manque de direction, manque de reconnaissance ou de récompense, etc.) peuvent causer ou exacerber un problème de santé mentale. Je crois que de nombreux employeurs considèrent qu'il s'agit strictement d'un problème médical et ne reconnaissent pas le lien qui existe entre la façon dont ils gèrent leurs effectifs et la prévalence des problèmes de santé mentale.

- Cadre, société d'assurance-invalidité

On a tendance à mettre l'accent sur les stratégies de gestion du stress et de soins personnels au lieu d'essayer d'établir les causes premières du problème [au sein de l'organisation]

- Spécialiste de la santé au travail

Prendre en compte la santé et la sécurité psychologiques dans la rédaction des descriptions de poste et dans le processus de recrutement

Les organisations ont intérêt à tenir compte des caractéristiques psychologiques des tâches professionnelles et de leurs employés au moment de doter des postes, ce qui leur permettra de trouver le bon candidat pour chaque poste et de protéger la santé psychologique de leurs effectifs. En ce qui concerne les descriptions de poste, l'employeur doit prendre en compte la santé et la sécurité psychologiques de ses employés en ce qui touche notamment la charge de travail, l'équité et l'ordonnement du travail. En matière de recrutement, l'employeur doit privilégier les compétences psychologiques comme la capacité de se concentrer sur son travail et de régler les problèmes qui se posent, de collaborer avec des collègues de travail et de veiller à son propre bien-être psychologique.

Importance

La prise en compte de la santé et de la sécurité psychologiques dans la rédaction des descriptions d'emploi est un moyen susceptible de vraiment permettre de réduire les risques de préjudice psychologique. Le recrutement des employés s'appuyant sur des considérations psychologiques tient compte du fait que de nos jours, la plupart des employés passent leur temps à interagir les uns avec les autres et à se servir d'un ordinateur; ils utilisent leur tête plutôt que leurs muscles. Il ne faut pas se surprendre de ce que les blessures psychologiques soient maintenant plus fréquentes que les blessures physiques dans de nombreux secteurs. Or, les méthodes utilisées pour rédiger les descriptions de poste ou pour assurer un bon jumelage entre les employés et les postes n'ont pas été revues depuis longtemps. La mise à jour de ces méthodes permettrait d'accroître la qualité de ce jumelage, le degré de satisfaction professionnelle et la productivité des employés et faciliter leur avancement.

Méthode

Si un employeur veut prendre en compte la santé et la sécurité psychologiques dans la rédaction des descriptions de poste, il doit se préoccuper de l'incidence psychologique de facteurs comme la charge de travail (prévoir un bon rythme de travail), **l'ordonnement du travail** (accorder à l'employé une certaine marge de manœuvre pour qu'il puisse concilier vie professionnelle et vie personnelle) et **l'équité perçue** (demander l'avis du personnel sur l'équité des récompenses ou de la répartition des tâches). Dans le cas du recrutement des employés, l'employeur doit choisir l'employé ayant les bonnes caractéristiques psychologiques pour le poste: **concentration** (attention soutenue, capacité de fonctionnement multitâches); **intelligence émotionnelle** (connaissance de ses propres sentiments et de ceux des autres); **auto-gestion** (savoir gérer le stress, capacité de concilier vie professionnelle et vie personnelle); **capacité de régler les problèmes**, etc. Il peut être utile pour un employeur de revoir les descriptions de poste existantes pour y inclure des exigences psychologiques après consultation des titulaires des postes. Il importe aussi de cerner les risques psychologiques liés aux différents postes pour ne pas confier à des employés ayant des problèmes psychologiques reconnus des tâches qui les exposeraient à des blessures ou des tâches qu'ils sont susceptibles de ne pas pouvoir accomplir.

Il est important de distinguer les interventions individuelles des interventions organisationnelles. On a tendance à individualiser la santé mentale ou psychologique, ce qui cadre avec l'accent que mettent les programmes de promotion du mieux-être sur le mode de vie. Cela explique que les interventions organisationnelles (p. ex. modifier les descriptions de poste pour accorder plus d'autonomie aux employés et pour créer des cultures prévoyant un soutien solide) soient moins fréquentes.

- Expert-conseil sur la santé en milieu de travail

Les récompenses, la reconnaissance et la promotion doivent être liées à des processus permettant de protéger la sécurité psychologique des employés. Les pratiques de recrutement doivent être conçues pour tenir compte de l'intelligence émotionnelle à tous les niveaux, mais cette intelligence est absolument essentielle chez les gestionnaires des ressources humaines.

- Expert-conseil en santé mentale

Prendre en compte la santé et la sécurité psychologiques dans la rédaction des descriptions de poste et dans le processus de recrutement (suite)



Outils utiles

10 facteurs pour favoriser la santé mentale en milieu de travail, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great West - Stratégie en milieu de travail sur la santé mentale:

<http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=4&l2=43&d=43>

Santé psychologique au travail, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université

Laval: <http://www.cgsst.com/fra/accueil-chaire-gestion-sante-securite-travail.asp>

Le Job Contents Questionnaire évalue les risques relatifs de l'exposition à divers milieux de travail:

<http://www.jcqccenter.org/>

Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail, Santé Canada:

<http://www.mentalhealthworks.ca/sites/default/files/stress-part-2-fra.pdf>

Le stress au travail, c'est assez! S'organiser pour le changement, Syndicat canadien de la fonction publique, Service de santé et sécurité: http://scfp.ca/updir/fr_stress_guideline.pdf

Fournir une formation en gestion du stress

La formation en gestion du stress en milieu de travail est axée sur les situations dans lesquelles les employés ont du mal à gérer la pression de nature personnelle ou professionnelle qu'ils ressentent et à composer éventuellement avec ce stress. La gestion du stress a tout à voir avec l'acquisition d'aptitudes permettant de mieux faire face à des situations difficiles.

Importance de la formation en gestion du stress

Si les employeurs peuvent aider leurs employés à améliorer leur capacité de composer avec la pression de nature personnelle et professionnelle, ils pourront peut-être prévenir chez ces employés de la détresse et des troubles de fonctionnement graves ainsi que des problèmes psychologiques importants et des troubles mentaux communs. Un employé ayant appris à composer avec le stress lié à la familiarisation avec un nouveau logiciel, par exemple, est moins susceptible de développer des problèmes psychologiques ou d'éprouver du mal à remplir ses fonctions, ce que pourraient indiquer, le cas échéant, le présentisme (cas de l'employé présent au travail, mais dont le rendement laisse à désirer), les absences fréquentes du travail ou même les congés de nature médicale. L'employé suivant une formation en gestion du stress acquiert les aptitudes lui permettant de mieux composer avec le stress avant de subir un préjudice psychologique.

Méthode

Bien qu'une formation en gestion du stress puisse être fournie de façon individuelle ou en ligne, elle est habituellement fournie à des groupes d'employés. Les interventions en matière de gestion du stress portent normalement sur les éléments suivants : i) suppression des pensées et des émotions dysfonctionnelles ou angoissantes suscitées par un travail stressant ou des facteurs personnels; ii) recours à des stratégies de règlement des problèmes pour cerner les facteurs de stress professionnels et personnels et y faire face. La formation en gestion du stress vise à permettre aux employés d'acquérir des aptitudes précises se rapportant à ces deux éléments.

Voici certaines compétences communes en matière de gestion du stress.

- Gestion du temps: utilisation efficace de temps limité par la priorisation des tâches, l'attribution de temps ininterrompu pour effectuer des tâches complexes et la gestion des courriels.
- Règlement des conflits: méthodes de négociation efficaces et confiance en soi justifiée.
- Relaxation: capacité accrue de demeurer détendu et intérieurement calme malgré l'existence de facteurs de stress persistants par le recours à des techniques ou à des exercices de relaxation.
- Règlement structuré des problèmes: méthode d'examen rationnel et systématique des situations problématiques dans le but de les régler de façon efficace.
- Réflexion réaliste: cerner les pensées irrationnelles ou inadaptées susceptibles d'accroître l'angoisse et les remplacer par des pensées réalistes et justes permettant de réduire le stress et de favoriser des interventions utiles.



Outils utiles

La prévention du stress au travail, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval: <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc115-395.pdf>

Organisation du travail et stress, Organisation mondiale de la santé: http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh3f.pdf

Steps to Deal with Stress, Healthier Scotland: www.stepsforstress.org

Relaxation Training Audio File, Centre for Applied Research in Mental Health & Addiction: <http://comh.ca/pchc/resources/audio/>

Appuyer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle renvoie à la notion d'un contrôle exercé par une personne sur son travail et sa vie personnelle. Cette conciliation est possible lorsqu'on reconnaît et respecte la valeur d'une vie enrichissante tant au travail qu'en dehors du travail pour l'employé, l'employeur et la société dans son ensemble.

Importance de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

Chacun d'entre nous joue plusieurs rôles dans la vie : parent, conjoint, employé, ami ou aidant naturel. Lorsque l'un ou l'autre de nos rôles devient trop lourd, nous risquons d'avoir du mal à nous acquitter de nos autres obligations. Duxbury et Higgins, des chercheurs canadiens de renom dans ce domaine, parlent dans ce cas de « débordement des rôles » (**role overload**) et notent que ce débordement peut aller dans un sens ou dans l'autre : la vie professionnelle peut empiéter sur la vie personnelle ou l'inverse. Le débordement des rôles intensifie le stress des employés, réduit leur qualité de vie et augmente le risque qu'ils développent des problèmes de santé. En outre, il accroît l'absentéisme, le roulement du personnel, les conflits et les accidents ou blessures. Aider les employés à concilier vie professionnelle et vie personnelle favorise leur intérêt pour leur travail ainsi que la stabilité et la sécurité au travail.

Méthode

Il existe plusieurs façons efficaces d'aider les employés à concilier vie professionnelle et vie personnelle:

- **Fournir aux employés du soutien inclusif et souple.** Il peut s'agir d'accorder des avantages sociaux au conjoint et aux membres de la famille de l'employé ou de permettre aux employés de choisir les avantages sociaux répondant à leurs besoins (p. ex., soutien pour les soins aux personnes âgées par opposition aux soins aux enfants). Il peut aussi s'agir d'accorder aux employés la possibilité d'avoir un horaire de travail souple, de travailler à la maison certains jours ou de remplacer leurs congés de maladie par des congés personnels souples.
- **Développer les habiletés des employés en matière de gestion des conflits entre vie professionnelle et vie personnelle.** Ces habiletés peuvent être renforcées par de l'information ou de la formation fournie lors de réunions du personnel ou de déjeuners de formation ou dans des bulletins de nouvelles. Certaines habiletés spécifiques peuvent se rapporter au travail (p. ex. gestion du temps, habiletés organisationnelles, capacité de composer avec le stress) ou à la vie personnelle (p. ex. planification financière, soins aux enfants ou soins aux personnes âgées).



Outils utiles

Les employeurs, les gestionnaires et les employés trouveront de l'information utile sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle à : http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/worklife_balance.html

Prévention et promotion – Horaire de travail, site Web du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale:

<http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=4&l2=43&l3=46&d=46>.

Conciliation travail- famille au Canada, Santé Canada:

<http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/balancing-equilibre/index-fra.php>



Un centre d'hébergement et de soins et la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

Une régie régionale de santé a accordé un contrat à un petit établissement de soins pour qu'il offre des soins de longue durée à des personnes âgées. Cet établissement comptait soixante-dix-sept employés (surtout des femmes), dont des employés syndiqués et des employés contractuels. Comme l'établissement manquait constamment d'employés, l'absence de quelques employés suffisait à créer une crise. De nombreux employés avaient beaucoup de mal à concilier vie professionnelle et vie personnelle et à répondre aux besoins de leurs enfants (p. ex. lorsque leur gardienne n'était pas disponible). La direction de l'établissement a étudié soigneusement la question de la dotation en personnel en s'appuyant sur les données recueillies à cet égard ainsi que sur des entrevues menées auprès des employés. En collaboration avec le syndicat et d'autres représentants des employés, la direction a établi un plan en vue de faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre pour aider les employés, et en particulier les nouveaux parents ou les chefs de famille monoparentale, à concilier leurs obligations professionnelles et leurs obligations familiales : i) des repas ont été fournis aux nouveaux parents pendant les six mois suivant leur retour au travail; ii) un tarif de groupe avantageux a été négocié avec une garderie locale pour les employés ayant de jeunes enfants; iii) un programme novateur a été mis sur pied et dans le cadre duquel les employés pouvaient amener leurs enfants au travail et chaque enfant a été jumelé à un résident âgé du centre. Ce programme a donné aux enfants une occasion unique de voir comment leurs parents gagnaient leur vie et d'établir des liens avec des personnes âgées de leur milieu (qui ont réagi positivement à la présence des enfants) et il a permis aux parents de voir leurs enfants au cours de la journée. Un grand nombre d'employés ont participé à ces initiatives peu coûteuses, en particulier lors des congés scolaires. C'est d'ailleurs à l'occasion des congés scolaires que le plus d'employés devaient s'absenter. À l'issue des efforts déployés pour aider ses employés, le centre a obtenu un prix comme employeur de choix. Fait encore plus important, le centre est parvenu à réduire de beaucoup les crises de personnel ainsi que le nombre d'heures supplémentaires de ses employés. Des programmes semblables ont depuis été mis en œuvre dans d'autres établissements de soins de la région.

Prévention secondaire

Il existe trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. La **prévention secondaire** vise à cerner les problèmes psychologiques et à y remédier rapidement avant qu'ils ne s'aggravent.

Qu'est-ce qui pourrait aider? Donner aux superviseurs la formation leur permettant d'identifier les employés en détresse et de les inciter à se faire traiter. Les superviseurs devraient posséder les compétences de base voulues en gestion des ressources humaines, en gestion du travail et en délégation des responsabilités.

- Cadre, société d'assurance-invalidité

Fournir des outils d'autogestion de la santé

Les outils d'autogestion de la santé sont conçus pour apprendre aux employés comment gérer leur propre bien-être psychologique, notamment en luttant contre les troubles de l'humeur et l'anxiété. Plusieurs outils semblables de qualité ont été mis au point à cet égard au cours des dernières années, dont bon nombre sont gratuits ou peu coûteux.

Importance des outils d'autogestion de la santé

Des recherches démontrent que les personnes souffrant de détresse psychologique ou de troubles psychologiques mineurs sont davantage en mesure de composer avec leurs propres problèmes que ce que nous croyions au départ, en particulier s'ils ont accès à des outils d'autogestion de la santé. En fournissant aux employés des outils d'autogestion de la santé de qualité, les employeurs augmentent leur capacité de gérer leurs problèmes psychologiques, réduisent leur souffrance émotionnelle et préviennent des problèmes de santé mentale plus graves. Même s'il est peu probable que tous les employés en détresse utilisent ces outils, bon nombre d'entre eux le feront et acquerront les habiletés voulues pour composer efficacement avec leurs problèmes de santé mentale. Ces outils sont encore plus efficaces lorsque des fournisseurs de soins de santé, des membres de la famille ou des amis sont prêts à fournir aux personnes visées conseils et soutien.

Méthode

Les outils d'autogestion de la santé comprennent les **cahiers d'exercices** et les **sites Web**. Ces outils visent à enseigner aux employés souffrant de dépression ou d'anxiété comment gérer leurs difficultés psychologiques; ils s'appuient habituellement sur des méthodes cognitivo-comportementales. Voici certaines des habiletés enseignées dans ces cahiers d'exercices et sites Web : activation comportementale (fixer des buts pour accroître les activités sociales ou physiques); règlement des problèmes (techniques structurées pour faire face à des situations comportant des défis); réflexion réaliste (supprimer les pensées qui sont trop autocritiques ou qui dénotent un pessimisme irréaliste); relaxation (accroître sa capacité de s'apaiser et de se calmer). Il convient de noter la ressemblance avec les habiletés enseignées dans les ateliers de gestion du stress, à la différence près que l'accent est mis sur l'auto-apprentissage et non sur la transmission d'habiletés dans le cadre d'ateliers dirigés par un formateur et que le groupe d'employés cible se compose de personnes ayant déjà commencé à ressentir une détresse importante ou des troubles psychologiques mineurs.

Les employeurs souhaitant offrir à leurs employés des outils d'autogestion de la santé pourraient leur envoyer gratuitement sur demande des cahiers d'exercices, transmettre par la poste ces cahiers à tous les employés ou leur donner accès à des sites Web d'autogestion de la santé gratuits. Les employeurs pourraient aussi veiller à ce que les conseillers du PAEF soient formés pour aider les employés souhaitant autogérer leurs troubles de l'humeur (autogestion dirigée) ou obtenir du soutien par les pairs (formation permettant aux personnes ayant connu des périodes de détresse psychologique d'aider les employés à leur tour en état de détresse psychologique).

Les outils d'autogestion de la santé permettent à l'employé d'obtenir de l'information sous la forme qui lui convient. En particulier, la bibliothérapie a permis de traiter efficacement les symptômes de dépression mineure. Dans ce cas, Internet peut encore une fois être une ressource utile. À titre d'exemple, on peut trouver en ligne un cours intitulé « Antidepressant Skills at Work ».

- Couser, G.P. (2008). Défis et possibilités liés à la prévention de la dépression en milieu de travail. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4); p. 417.



Outils utiles

Antidepressant Skills at Work, site Web gratuit conçu au Canada: www.carmha.ca/selfcare/

E-Couch, site sur la TCC en ligne, Australian National University: <http://ecouch.anu.edu.au/welcome>

Former les gestionnaires

Il est absolument nécessaire de permettre aux gestionnaires d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour pouvoir interagir de façon appropriée avec des membres du personnel manifestant des comportements donnant à penser qu'ils connaissent des difficultés liées à la santé et à la sécurité psychologiques.

Importance de la formation des gestionnaires

Les employés dont le rendement diminue ou fluctue régulièrement, qui éprouvent des difficultés interpersonnelles ou qui adoptent des comportements inhabituels peuvent souffrir de problèmes psychologiques, et notamment d'une maladie mentale sous-jacente ou d'un trouble mental naissant ayant un lien avec leur travail ou leur vie personnelle. Quelle que soit la cause de ces comportements, il convient de s'y attarder. Selon la façon dont les gestionnaires réagissent à ces problèmes, la situation pourra s'aggraver et donner éventuellement lieu à un grief, à un accident, à une absence ou à un congé d'invalidité prolongé. Les entretiens que les gestionnaires doivent avoir avec les employés qui se trouvent dans cette situation peuvent être très difficiles à gérer pour eux s'ils ne savent pas vraiment comment agir ou que dire ou s'ils ne connaissent pas les droits et les responsabilités des uns et des autres ou s'ils ne disposent pas de ressources utiles. En outre, les gestionnaires peuvent eux-mêmes éprouver des problèmes psychologiques et transmettre leur détresse aux employés; c'est ce qu'on appelle la **contagion émotionnelle**. Il importe d'apprendre aux gestionnaires non seulement comment s'occuper de la santé psychologique de leurs employés, mais aussi de leur propre santé psychologique et il convient de leur fournir le soutien nécessaire à cette fin.

Il existe un style de gestion qui prétend que personne n'est obligé d'aimer qui que ce soit. Néanmoins, un gestionnaire peut être exigeant envers un employé sans lui manquer de respect.

- Avocat spécialiste du droit du travail

Méthode

De grandes organisations ont conçu, à l'intention de leurs gestionnaires, des programmes de formation en santé et en sécurité psychologiques qui sont adaptés à leur domaine ou secteur d'activité, ce qui peut être utile si ce domaine ou secteur présente des défis particuliers (p. ex., milieu de travail éloigné ou postes comportant des responsabilités en matière de sécurité). Il existe cependant aussi d'excellentes ressources peu coûteuses offrant aux gestionnaires une formation d'intensité variable (en personne, en ligne ou sous forme papier). Voici certaines des importantes compétences que ces programmes et ressources permettent aux gestionnaires d'acquérir:

- Capacité de reconnaître les comportements en milieu de travail qui dénotent des problèmes en matière de santé et de sécurité psychologiques.
- Capacité d'avoir des entretiens utiles avec les employés en proie à la dépression (« J'ai constaté ...Comment puis-je vous aider? J'aimerais que vous me teniez au courant...»).
- Capacité de respecter les droits à la vie privée et les droits de la personne.
- Capacité de se familiariser avec les politiques et les ressources organisationnelles se rapportant à la santé et à la sécurité psychologiques au travail.
- Capacité d'accorder du soutien dans le milieu de travail aux employés ayant des problèmes psychologiques
- Capacité d'aider les employés en congé d'invalidité pour raisons psychologiques à retourner au travail pour une période prolongée sans que cela comporte des risques pour eux.

Les gestionnaires doivent pouvoir compter sur l'aide de spécialistes de la santé psychologique (externes ou internes) qui leur accorderont le soutien et les conseils nécessaires lorsqu'ils font face à une situation difficile. Il convient de faire savoir aux membres du personnel que les gestionnaires reçoivent du soutien et de la formation dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques pour qu'ils puissent s'attendre à ce que leurs gestionnaires sachent comment leur venir en aide au besoin.

Former les gestionnaires (suite)



Outils utiles

La gestion en matière de santé mentale, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale: <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=7&l2=176&d=176>

Ce que vous devez savoir sur la santé mentale : Un outil pour les gestionnaires, Conference Board du Canada: <http://www.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=1594>

A Practical Guide to Managing and Supporting People with Mental Health Problems in the Workplace: http://shift.org.uk/files/employers/lmr2009_web.pdf

Intervenir de façon précoce par l'entremise du PAEF

Les programmes d'aide aux employés et leur famille (PAEF) constituent une excellente ressource en vue d'améliorer les interventions précoces : les employés peuvent demander de l'aide du PAEF dès qu'ils se sentent en état de détresse – s'ils le font, ils peuvent s'attendre à ce que leurs problèmes psychologiques s'atténuent et se prêtent à la prévention secondaire. S'ils demandent de l'aide dès le départ (début des symptômes d'inquiétude excessive, baisse du moral, réactions à des problèmes familiaux, stress et consommation excessive d'alcool ou de drogues), les employés pourront recevoir de l'aide dans le cadre du PAEF et avoir ainsi plus facilement accès au besoin à des spécialistes de la santé mentale ou à des programmes de traitement.

Importance des interventions précoces

Il est important de s'attaquer aux problèmes de santé mentale aussi rapidement que possible, c'est-à-dire lorsque l'employé ressent une certaine détresse émotionnelle et difficulté à fonctionner, mais avant qu'il n'ait développé un véritable trouble psychologique, une déficience ou une invalidité professionnelle. Comme pour tout problème de santé, il est plus facile de modifier un comportement ou une structure cognitive susceptible d'avoir un lien avec la souffrance ressentie si le problème débute à peine. Si la détresse et les difficultés psychologiques ne sont pas décelées en temps opportun, elles peuvent s'aggraver et entraîner une incapacité fonctionnelle ou des problèmes de santé et de santé psychologiques secondaires auxquels il sera beaucoup plus difficile de remédier.

Méthode

Les organisations offrant des services dans le cadre d'un PAEF auraient sans doute intérêt à veiller : i) à mettre en place des processus de dépistage précoce des problèmes psychologiques (p. ex., dépistage des problèmes d'alcoolisme en conformité avec les exigences professionnelles véritables ou les conventions collectives; ii) à fournir la formation nécessaire aux conseillers pour leur permettre d'intervenir auprès des employés qui ont des problèmes psychologiques communs dont la gravité va de légère à modérée; iii) à mettre en place des procédures d'assurance de la qualité pour montrer que les employés reçoivent une aide appropriée pour les aider à surmonter leurs problèmes psychologiques. Les organisations qui n'ont pas de PAEF devraient envisager de se doter de tels programmes.



Outils utiles

Alcohol Use Identification Test (AUDIT) : http://www.gpsc.bc.ca/system/files/MH_AUDIT.pdf

Brief Intervention for Hazardous and Harmful Drinking, World Health Organization:
http://whqlibdoc.who.int/hq/2001/WHO_MSD_MSB_01.6b.pdf

PHQ-9 Screen for Depression: <http://depression-primarycare.org/clinicians/toolkits/materials/forms/phq9/>

Antidepressant Skills at Work, Centre for Applied Research in Mental Health & Addiction:
<http://www.comh.ca/antidepressant-skills/work/resources/selfmanagement/>

Selecting and Strengthening Employee Assistance Programs – A Purchaser's Guide:
<http://www.easna.org/publications-research-notes/purchasers-guide/>



Soins pour une aidante professionnelle

Donna, infirmière de 45 ans divorcée et mère de deux enfants, a consulté son médecin et lui a dit ressentir un sentiment d'accablement. Elle a affirmé avoir beaucoup de mal à mener de front sa vie professionnelle et sa vie personnelle compte tenu des soins qu'exigeaient ses enfants ainsi que sa mère atteinte de la maladie d'Alzheimer. Elle s'est plainte à son médecin de souffrir d'insomnie, de fatigue constante, d'irritabilité, de sautes d'humeur et de manque de concentration. Son médecin a posé un diagnostic d'anxiété et lui a prescrit des anxiolytiques.

Donna a commencé à souffrir de maux de tête et s'est absentée plusieurs jours du travail. Un jour, à l'hôpital où elle travaille, elle a commis une erreur grave dans le dosage de médicaments. Une camarade s'est rendu compte de l'erreur à temps pour pouvoir la corriger, mais Donna s'est sentie coupable et honteuse. La supérieure de Donna s'est rendu compte qu'elle semblait préoccupée et a pris le temps d'avoir un entretien privé avec elle. La gestionnaire a félicité Donna pour ses nombreuses années de loyaux services, lui a dit qu'elle avait remarqué qu'elle semblait être inquiète et lui a proposé des ressources organisationnelles utiles.

Donna a rencontré un conseiller du PAEF qui, au cours de six séances, l'a aidé à trouver des façons de réduire le stress auquel elle faisait face tout en l'encourageant à continuer de travailler. Voici certaines des mesures qui ont été proposées à Donna:

- Obtenir de l'information sur les services de soins pour les personnes âgées et sur les groupes de soutien s'adressant aux aidants naturels de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.
- Demander à son ex-conjoint de s'occuper des enfants un soir par semaine pour qu'elle puisse participer à un programme de conditionnement physique offert à son hôpital.
- Obtenir que son médecin la dirige vers un psychologue agréé pour une thérapie cognitivo-comportementale dans le but d'améliorer sa capacité de composer avec le stress, de gérer ses humeurs et de s'occuper d'elle-même. On a mis particulièrement l'accent sur l'activation progressive, y compris l'intégration sociale ainsi que sur la planification pour anticiper les problèmes pouvant surgir au travail.
- Tenir son médecin de famille au courant du résultat de ces mesures et de tout changement dans sa santé.

Après quelques mois, Donna s'est sentie beaucoup mieux. Son humeur, sa concentration et son endurance s'étaient améliorées et elle se sentait davantage en mesure d'aider sa mère. En collaboration avec son psychologue et son médecin, elle a élaboré des stratégies pour faire face aux facteurs de stress futurs ou à une réapparition de ses symptômes.

Prévention tertiaire

Il existe trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire. La **prévention tertiaire** réduit la détresse et les troubles de fonctionnement liés à un trouble mental identifiable. Il peut s'agir d'assurer que l'employé ait rapidement accès à un traitement approprié, de lui offrir des services de réadaptation pour réduire son déficit fonctionnel ou de mettre en œuvre des programmes de retour au travail souples pour prévenir que les problèmes de santé mentale ne causent une invalidité professionnelle prolongée. L'employé qui reçoit un traitement approprié, des services de réadaptation de qualité et du soutien en matière de réintégration au milieu de travail est moins susceptible qu'un employé qui ne bénéficierait pas de ce genre de mesures d'être affecté de façon durable par les problèmes de santé mentale dont il aura fait l'expérience et plus susceptible que lui de réintégrer le milieu de travail avec succès et de voir ses troubles mentaux disparaître.

Les assureurs mettent souvent fin au soutien qu'ils accordaient à une personne lorsqu'elle retourne au travail; or, ce soutien devrait sans doute être continu.

- Avocat spécialiste du droit du travail

Exemples d'obstacles : réticence des employeurs à accepter que des employés reviennent travailler à temps partiel ou à modifier leur description de poste; méconnaissance par les superviseurs des meilleures pratiques relatives au soutien à accorder aux employés qui se réintègrent au milieu de travail après une crise de santé mentale; manque de programmes de réentraînement au travail pour les employés.

- Cadre d'une société d'assurance-invalidité

Soutien visant à inciter l'employé à **continuer** de travailler

Il s'agit pour l'employeur de fournir aux employés aux prises avec des problèmes de santé psychologique un soutien continu pour les inciter à continuer de travailler et, s'ils doivent s'absenter du travail, à réintégrer rapidement le milieu de travail de façon durable et sans que cela ne présente de risques pour eux.

Importance du soutien

Notre travail constitue une importante partie de notre identité. Il nous donne une raison d'être, une structure et la possibilité d'interagir avec les autres (sans mentionner que c'est aussi une source de revenus pour nous), des éléments qui jouent un rôle important dans la santé mentale. Voilà pourquoi les absences du travail pour des raisons de maladie ou d'invalidité peuvent miner notre santé mentale, particulièrement s'il y a interruption dans les liens avec le travail et les camarades de travail. Si un employé fait face à des difficultés psychologiques, le mieux est de lui offrir du soutien au travail même si cela est possible, et s'il doit s'absenter du travail, il faut demeurer en rapport avec lui et l'aider à revenir au travail aussi rapidement que possible pourvu que cela ne pose pas de risques pour lui et que les conditions le permettent. Les recherches et la pratique ont démontré à répétition que plus longue est l'absence du travail d'un employé, plus il est difficile et coûteux pour lui de retourner au travail.

Méthode

Les employeurs peuvent avoir recours à plusieurs stratégies pour aider les employés qui font face à des problèmes de santé psychologique :

- **Fournir des mesures d'adaptation.** Les employés faisant face à des problèmes psychologiques seront plus enclins à se rétablir et à demeurer productifs s'il est possible d'apporter des modifications mineures et temporaires à leurs tâches, ce qui leur permettra de demeurer productifs pendant qu'ils s'occupent d'eux-mêmes ou suivent un traitement. Il peut s'agir de donner aux employés du temps pour prendre des rendez-vous avec des professionnels de la santé, d'éviter les modifications de quart inutiles ou de retarder le moment de confier de nouvelles tâches ou un nouveau projet à des employés. Il peut aussi être important d'inciter les autres employés à aider un collègue en détresse tout en respectant sa vie privée.
- **Fournir de l'information pour soutenir la décision de prendre un congé de maladie.** Cette information peut prendre la forme d'une **aide à la prise de décision**, soit une fiche indiquant les avantages et les inconvénients d'un arrêt de travail attribuable à un problème psychologique (en tenant compte du fait qu'il n'appartient pas à l'employeur de conseiller à un employé de prendre un congé pour raisons de santé).

Avantages	Inconvénients
L'employé cesse d'être exposé au stress et aux conflits professionnels.	L'employé peut demeurer inactif et perdre confiance en lui-même ou dans sa compétence.
L'employé a du temps à consacrer à des activités susceptibles de l'aider à se rétablir.	L'employé est isolé de ses camarades de travail et n'a plus de rôle à jouer dans l'organisation.
L'employé court moins de risques d'avoir un accident, de se blesser ou de se trouver dans une situation fâcheuse.	L'employé risque de perdre des habiletés ou de ne pas en acquérir de nouvelles.

- **Maintenir le soutien après le retour au travail.** Il importe de fournir un soutien continu aux employés après leur retour au travail tout en respectant leur droit à la vie privée. À cette fin, l'employé et son superviseur devront peut-être se réunir régulièrement pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent, l'employé devra continuer d'avoir accès aux fournisseurs de soins de santé ou aux fournisseurs de PAEF et un processus mutuellement acceptable de surveillance des signes de rechute devra être mis sur pied.

Soutien visant à inciter l'employé à continuer de travailler (suite)



Outils utiles

Accommodations for Persons with Mental Health Disorders, La santé mentale au travail:

<http://www.mentalhealthworks.ca/employers/accommodations.asp>

Politiques sur les mesures d'adaptation en matière de maladie mentale et procédures connexes de la Commission canadienne des droits de la personne : www.chrc-ccdp.ca/pdf/policy_mental_illness_fr.pdf

Intervention et adaptation, Mesures d'adaptation qui fonctionnent, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale:

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

Assurer l'accès à des traitements psychologiques

Le système de santé public canadien offre un accès adéquat aux traitements pharmacologiques pour les troubles mentaux : les médicaments psychiatriques peuvent être obtenus sur ordonnance auprès d'un médecin de famille et une proportion élevée de personnes ayant des troubles mentaux se voient prescrire ces médicaments. Or, il est cependant très difficile d'avoir accès à des traitements pour la dépression ou l'anxiété qui ne font pas appel aux médicaments même si les recherches indiquent clairement que le traitement comportemental (en particulier la thérapie cognitivo-comportementale) est aussi bonne, sinon meilleure, que les médicaments.

Importance de l'accès à des traitements psychologiques

La thérapie cognitivo-comportementale non seulement cible des symptômes cliniques, mais promeut le rétablissement des fonctions professionnelles, réduit le nombre de jours perdus et est rentable pour les employeurs. Une étude portant sur les congés d'invalidité attribuables à la dépression concluait ceci : « la psychothérapie a un effet direct sur le fonctionnement psychosocial par l'entremise d'un travail thérapeutique sur des enjeux ayant un lien avec le fonctionnement psychosocial comme le renforcement des habiletés sociales ». L'accès à ce genre de traitement est particulièrement important lorsque l'objectif est d'amener les employés à continuer à travailler même s'ils ont des problèmes de santé psychologique.

Méthode

Il serait possible d'assurer l'accès à des traitements psychologiques en ajoutant le traitement comportemental à la gamme de services couverts par les régimes d'assurance complémentaire (le coût de cette mesure serait négligeable si elle s'appliquait à l'ensemble de la population active). Les employés auraient ainsi accès à une vaste gamme de professionnels de façon confidentielle. Les employeurs devraient aussi pouvoir offrir une intervention de qualité par l'entremise d'un PAEF. Dans l'un ou l'autre cas, il sera nécessaire de veiller à ce que les fournisseurs de soins possèdent une formation appropriée en thérapie cognitivo-comportementale. Les employeurs doivent déployer des efforts pour veiller à ce que les fournisseurs de soins de santé mentale aient la formation voulue, soient comptables à des ordres professionnels et connaissent bien les enjeux relatifs au milieu de travail.



Outils utiles

Systematic Review of Workplace Interventions for People with Common Mental Health Problems - A Summary for Employers and Employees, British Occupational Health Foundation: http://www.bohrf.org.uk/downloads/cmh_emp.pdf

An Employer's Guide to Behavioral Health Services, Center for Prevention and Health Services: http://www.businessgrouphealth.org/pdfs/fullreport_behavioralhealthservices.pdf

The Cost-effectiveness of Psychological Interventions, Société canadienne de psychologie: <http://www.cpa.ca/cpsite/userfiles/Documents/advocacy/Cost-Effectiveness.pdf>

²Hirschfeld, R.M., Dunner, D.L. et Keitner, G. (2002). Le fonctionnement psychosocial peut-il s'améliorer indépendamment des symptômes de dépression? Comparaison de la néfazodone, de la psychothérapie et de diverses combinaisons de néfazodone et de psychothérapie. *Biological Psychiatry*, 51(2): 123-133. [traduction libre]

Offrir une gestion coordonnée des services d'invalidité

La prévention tertiaire a notamment comme objectif important de contrer l'effet débilant des troubles mentaux communs sur les employés susceptibles de devoir s'arrêter de travailler. On pourra gérer l'effet débilant de ces troubles de façon efficace si un processus coordonné est en place qui comporte des communications continues et une intégration aisée entre les fournisseurs de soins de santé, les gestionnaires, les représentants syndicaux, les employés et d'autres participants.

Importance d'une gestion coordonnée de l'invalidité

À une certaine époque, la principale tâche de la gestion des services d'invalidité était d'obtenir un diagnostic médical exact et ensuite de faciliter l'accès au traitement médical. En partie en raison des lacunes du modèle médical, les employeurs ont élaboré une approche coordonnée : les problèmes créant ou perpétrant des invalidités sont dépistés au fur et à mesure qu'ils se posent et des solutions y sont proposées. L'intervention médicale est un élément de la gestion des services d'invalidité tout comme les interventions visant à contrer les conflits dans le milieu de travail, le déséquilibre travail-vie, les déficits dans les habiletés à composer avec les problèmes psychologiques, les problèmes personnels comme la fin d'une relation, le « déconditionnement » psychologique à l'issue d'une longue absence du travail et d'autres défis de taille. L'approche coordonnée permet de régler de façon efficace les principaux problèmes à la base de l'invalidité psychologique et facilite un retour au travail rapide et de longue durée. Une petite entreprise peut avoir du mal à accorder la priorité à cette question, mais il se peut qu'une petite organisation ressente davantage qu'une grande l'absence de quelques employés clés pour cause d'invalidité prolongée.

Méthode

L'une des façons de favoriser la coordination est de nommer ou de recruter à forfait un **coordonnateur de la poursuite du travail ou du retour au travail** qui dirigera les interventions en vue d'aider les employés en détresse à continuer à travailler tout en recevant l'aide dont ils ont besoin pour surmonter leurs problèmes psychologiques ainsi que les interventions visant les employés devant s'absenter du travail pendant des périodes prolongées. Ce genre d'interventions musclées a le pouvoir de transformer la gestion de l'invalidité attribuable aux problèmes de santé psychologique. Le coordonnateur aura pour rôle important de faciliter la communication entre les gestionnaires, les fournisseurs de soins de santé et les employés, d'encadrer les principaux joueurs et de veiller à la tenue des discussions critiques nécessaires pour cerner et résoudre les problèmes entravant le retour au travail.

Une autre stratégie pouvant être adoptée consiste à travailler avec le service de gestion de l'invalidité de la société d'assurance-invalidité étant donné qu'il n'existe pas de lien de dépendance entre l'employeur et l'assureur en ce qui touche l'examen des cas. Cette stratégie pourrait s'appuyer sur les mesures suivantes:

- Améliorer les communications entre les principaux joueurs (gestionnaires, employés, syndicats, RH, fournisseurs de soins).
- Accroître l'accès aux traitements psychologiques par le renouvellement du régime de prestations et par la formation des fournisseurs de soins.
- Rehausser la qualité des évaluations d'invalidité pour qu'elles prennent en compte une gamme plus vaste de problèmes et de solutions.



Outils utiles

Une place pour tous : Guide pour la création d'un milieu de travail inclusif, Commission canadienne des droits de la personne:
<http://www.chrc-ccdp.ca/pdf/publications/uneplacepourtous.pdf>

Accommodations for People with Mental Health Problems, La santé mentale au travail:
<http://www.mentalhealthworks.ca/employers/faq/question17.asp>

Reasonable Accommodations for People with Psychiatric Disabilities, Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University:
<http://www.bu.edu/cpr/reasaccom/>



La prévention tertiaire fait ses preuves dans une grande organisation

Une grande organisation ayant plusieurs lieux de travail et dont les employés sont représentés par plusieurs syndicats a appris que les absences pour cause d'invalidité liées à des problèmes de santé psychologique augmentaient à un rythme inquiétant tant en nombre qu'en durée. Ses dirigeants se sont engagés à mettre en œuvre une initiative en vue de réduire les taux d'invalidité liés à la santé psychologique. Le service des ressources humaines a mis sur pied un groupe de planification comptant des représentants de l'équipe de cadres supérieurs, du service de la santé au travail et de tous les syndicats. Les spécialistes en santé et en sécurité psychologiques consultés dans le cadre de cette initiative ont proposé des pratiques novatrices susceptibles de réduire la fréquence et la durée des congés d'invalidité. À l'issue de cette planification collaborative, l'organisation s'est engagée à mettre en œuvre un programme de prévention secondaire et tertiaire reposant sur plusieurs stratégies clés:

1. Dès le début de l'arrêt de travail, fournir aux employés un cahier d'autogestion fondé sur la thérapie cognitivo-comportementale ainsi que sur de l'information sur les autres ressources de CTT facilement accessibles dans le milieu.
2. Favoriser les rapports suivis avec les employés en congé d'invalidité par l'entremise de la coordonnatrice du retour au travail, une infirmière ayant une bonne connaissance des activités propices au rétablissement. Dans le cadre de ses fonctions, la coordonnatrice doit établir des plans d'action, apprendre aux employés les rudiments de l'autogestion et les encourager à suivre fidèlement leur traitement. La coordonnatrice a surtout aidé à maintenir la communication entre l'employé et son gestionnaire, ce qui a permis au gestionnaire, à l'employé et au médecin de famille de travailler de concert à favoriser le rétablissement de l'employé.
3. Fournir une aide financière pour permettre à l'employé de suivre jusqu'à dix séances individuelles de thérapie cognitivo-comportementale s'il était maintenant disposé à le faire.
4. Dépister les problèmes comorbides de consommation de drogue dans le but d'intervenir de façon précoce. Une certaine aide financière a aussi été donnée aux employés inscrits à des programmes de traitement de l'alcoolisme et des toxicomanies et à des programmes de surveillance médicale lorsque les employés occupaient des postes comportant des responsabilités en matière de sécurité (test de dépistage de l'alcool et de la drogue ainsi que séances en personne).

Grâce à ce programme de gestion du rétablissement à plusieurs volets, l'organisation a obtenu plusieurs résultats critiques sur une période de trois ans:

- Réduction importante du nombre de congés d'invalidité attribuables à des difficultés primaires ou comorbides de santé mentale;
- Réduction correspondante dans les primes d'assurance-invalidité;
- Prix et distinctions dans le milieu des affaires pour sa bonne gestion de l'invalidité.

Processus

Évaluation de la mise en œuvre des mesures prises pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques et des résultats obtenus

Ce volet du cadre P6 vise à évaluer l'incidence des mesures prises par les organisations pour protéger la santé et la sécurité psychologiques. En fonction des résultats de cette évaluation, les mesures qui ne permettent pas d'atteindre les objectifs fixés sont modifiées. Si nous décrivons ce volet comme un processus, c'est que c'est le moment de réfléchir sur ce qui s'est produit et sur les résultats obtenus et de tenir compte de cette réflexion à des fins de planification. Les initiatives mises en œuvre par l'employeur se prêtent à **l'évaluation du processus** qui porte sur le processus du changement plutôt que sur les résultats finaux. L'évaluation du processus (**et l'évaluation formative qui s'en rapproche beaucoup**) porte sur la mise en œuvre et les résultats à court terme des interventions dans le but d'y apporter les modifications voulues, et le cycle recommence. Il s'agit d'un processus d'évaluation, de rétroaction et de perfectionnement continu plutôt qu'une « fiche de rendement » finale indiquant si en dernier ressort l'initiative a été un succès ou un échec.

Si des facteurs organisationnels de santé mentale étaient cernés et évalués pendant le volet Planification, il serait indiqué à cette étape de les réévaluer pour voir dans quelle mesure, le cas échéant, ils auraient changé. Par exemple, si un sondage mené dans le cadre du volet Planification avait démontré que la motivation des employés était faible, et que ce constat avait débouché sur la mise en œuvre d'une intervention, il vaudrait la peine de répéter le sondage pour établir tout changement éventuel à cet égard. De la même façon, si un sondage concluait à l'existence de facteurs individuels de santé mentale comme un niveau de dépression autodéclaré, il serait alors également logique de répéter le sondage pour suivre l'évolution de ce facteur.

Planifier l'évaluation

Avant de commencer à élaborer un programme en vue d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques, l'employeur aura décidé quel type d'évaluation convient à son organisation. L'équipe d'intervention doit établir l'objet de l'évaluation avant de mettre en œuvre le plan d'intervention. De cette façon, l'équipe saura répondre de façon claire et précise à la question de savoir si l'intervention a donné les résultats escomptés.

Importance de la planification

En évaluant son intervention, l'employeur s'assure qu'elle a vraiment été utile pour son organisation. La question essentielle à laquelle il faut répondre est celle-ci : « **Comment saura-t-on si ces mesures ont été utiles?** » Ou, pour formuler cette question autrement : « **Comment saura-t-on si l'investissement (en temps, effort et personnel) a été rentable?** » Selon la façon dont l'organisation répond à ces questions, elle saura si elle doit continuer de consacrer du temps et de l'énergie aux programmes de santé et de sécurité psychologiques.

Méthode

- 1. Identifier les principales personnes qui devraient participer à l'évaluation.** En faisant participer au projet les intervenants importants, l'employeur leur donne l'impression d'être des « parties prenantes ». Au nombre de ces importants intervenants, mentionnons ceux-ci : décideurs de l'organisation, superviseurs chargés de la mise en œuvre des interventions, représentants syndicaux, personnel de la santé au travail et employés de première ligne susceptibles d'être les bénéficiaires de l'intervention.
- 2. Établir une liste des résultats à court et à long terme devant être évalués.** Le changement exige du temps. Si un employeur ne se préoccupe que des résultats à long terme, il peut se décourager. En plus de se fixer des objectifs à long terme, il est bon qu'il cerne les résultats à court terme qu'il désire atteindre. Les résultats à court terme renseignent rapidement l'employeur sur l'incidence de son plan d'intervention et sont habituellement plus faciles à évaluer. Si les résultats à court terme semblent positifs, la diffusion de cette information dans toute l'organisation ou au sein de l'équipe améliorera le moral général et la participation de tous au processus visant à améliorer la santé et la sécurité psychologiques.
- 3. Cerner les méthodes d'évaluation permettant de répondre aux questions et de cerner le changement survenu le cas échéant.** Les méthodes d'évaluation doivent être **pratiques** (adaptées aux objectifs, simples à utiliser et rentables). L'évaluation doit faire ressortir les résultats qui importent le plus pour l'employeur ou l'équipe d'intervention, lesquels peuvent concerner la reddition de comptes (montrer que les résultats promis ont été obtenus sans dépassement de coûts), la qualité (montrer que le processus continu d'amélioration de la qualité est en cours), les résultats hautement prioritaires (changements particuliers considérés comme des priorités par l'employeur ou l'équipe d'intervention) ou l'adhésion (la mesure dans laquelle les gestionnaires ou les employés ont été informés des nouveaux comportements propices à la santé et à la sécurité psychologiques et les ont adoptés).



Outils utiles

Evaluating Comprehensive Health Promotion Efforts, Workplace Mental Health Promotion Guide, Association canadienne pour la santé mentale, Ontario:

<http://wmhp.cmhaontario.ca/comprehensive-workplace-health-promotion-affecting-mental-health-in-the-workplace/element-8>

Evaluating Comprehensive Workplace Health Promotion - Info-pack, Service des communications sur la santé, Université de Toronto: <http://www.thcu.ca/workplace/documents/EvaluationInfoPackFinalWeb.pdf>

Fiche d'évaluation, Protégeons la santé mentale au travail: <http://www.guardingmindsatwork.ca/info/resources>

Évaluer le processus de mise en œuvre

Les programmes de santé et de sécurité sont parfois mis en œuvre avec de bonnes intentions à l'issue d'une planification adéquate, mais les employés auxquels ces programmes s'adressent les perçoivent de façon négative et sont mécontents de la façon dont ils ont été mis en œuvre. L'évaluation portant sur la mise en œuvre vise à établir comment le programme a été exécuté dans les faits pour établir l'exactitude des perceptions des employés à cet égard.

Importance de l'évaluation de la mise en œuvre

Il importe de cerner les aspects d'une intervention qui suscitent une réaction particulièrement positive ou négative. Il convient de savoir rapidement si les employés perçoivent négativement un programme, sinon celui-ci risque d'avoir l'effet opposé à celui recherché. À titre d'exemple, un programme visait à cerner dès leur apparition les problèmes de santé psychologiques en communiquant rapidement avec les employés en congé de maladie, mais les employés ont vu le programme comme une tentative de la part de l'employeur de montrer qu'ils étaient des menteurs et des tricheurs! Il faut considérer comme de l'information précieuse la façon dont les employés perçoivent les interventions en matière de santé et de sécurité au travail, que celles-ci leur déplaisent ou leur plaisent beaucoup.

Méthode

Il est possible d'établir les perceptions des employés à l'égard des divers éléments des programmes de santé et de sécurité au moyen de groupes de discussion ou de sondages sur la satisfaction. En mettant sur pied des groupes de discussion ou en effectuant des sondages sur la satisfaction, l'employeur pourra établir l'existence éventuelle chez les employés de malentendus, de ressentiment ou de résistance susceptibles de compromettre le succès d'une intervention. Il convient cependant de noter que ces méthodes ne permettront d'obtenir de l'information utile que si les employés n'ont pas à craindre de représailles s'ils donnent leur avis ou s'ils cernent des problèmes. Si ce risque existe, la meilleure stratégie consisterait à effectuer un sondage anonyme.

L'évaluation de mise en œuvre cherche à établir si la mise en œuvre du programme a été acceptable et pertinente selon les perceptions à cet égard des employés. À titre d'exemple, **l'évaluation du processus de mise en œuvre de l'intervention** porte sur les aspects clés de la mise en œuvre, et notamment sur les aspects suivants:

- **Attitudes et comportements des gestionnaires:** p. ex., Mon gestionnaire m'a dit ce qu'il savait à l'égard du projet; Mon gestionnaire avait une perception positive de la mise en œuvre du projet;
- **Acceptation de l'intervention prévue:** p. ex., J'ai modifié les méthodes et les procédures à l'issue de la mise en œuvre du projet; de nouvelles procédures ont été adoptées après la mise en œuvre du projet;
- **Participation des employés:** p. ex., J'ai participé à la conception du projet; J'ai eu l'occasion de présenter mes vues sur le projet avant sa mise en œuvre;
- **Acceptation du changement par les employés:** p. ex., Je croyais vraiment que ce projet améliorerait mes conditions de travail; je me réjouis des changements découlant de ce projet.



Outils utiles

Randall, R., Nielsen, K., et Tvedt, S. (2009). The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*, 23(1), 123.

Glasgow, R. E., McCaul, K. D., Fisher, K. J. (1993). Participation in worksite health promotion. *Health Education Quarterly*, 20(3), 391-408: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8307762>

Évaluer les résultats à court et à long terme

Des jours, des mois ou même des années peuvent s'écouler avant que des changements importants se constatent dans la santé psychologique. Ces changements définitifs sont des changements à long terme et il peut s'écouler trop de temps avant qu'ils ne se produisent pour qu'ils puissent fournir en temps voulu l'information pertinente sur l'efficacité des interventions qui est nécessaire à des fins de planification. Il est donc utile de tenir compte des résultats à court terme, c'est-à-dire des aspects de l'organisation qui sont susceptibles de changer si l'intervention commence à porter fruit. Les résultats à court terme peuvent comprendre le nombre d'employés s'étant portés volontaires pour participer à un atelier sur la résilience (ce qui montrerait qu'ils considèrent l'intervention comme étant pertinente et utile), la cote de satisfaction des employés ayant participé à un atelier ou à une autre intervention, le niveau de stress autodéclaré par les employés quelques mois après avoir participé à une intervention ou les changements dans les facteurs systémiques.

Importance des résultats à court terme

Un certain temps doit s'écouler avant qu'un employeur puisse observer des changements dans les indicateurs comme les taux d'absentéisme et d'invalidité. En tenant compte des résultats à court terme, l'employeur peut s'appuyer sur une information précieuse lui permettant d'améliorer ses interventions de façon continue et peut aussi ainsi prouver aux chefs de file l'utilité des programmes et des politiques en matière de santé et de sécurité psychologiques.

Méthode

Résultats à court terme. L'équipe d'intervention devra décider ce qui constitue un intervalle de temps court suffisant à des fins d'évaluation. L'évaluation pourrait avoir lieu à intervalle de trois ou de six mois après la fin de l'intervention. Il existe deux façons simples d'évaluer des résultats à court terme. On peut d'abord répéter la **vérification organisationnelle** proposée dans le cadre de **La santé mentale au travail** qui est décrite ci-haut en se demandant si les résultats apparaissent plus positifs à la lumière des interventions mises en œuvre. À titre d'exemple, les politiques en matière de santé et de sécurité psychologiques ont-elles évolué? A-t-on établi des lignes directrices précises s'appliquant aux personnes retournant au travail à l'issue d'un congé pour raisons psychologiques? L'accès aux soins de santé mentale s'est-il amélioré? Le personnel participe-t-il suffisamment à la formation relative à la santé et à la sécurité psychologiques? Deuxièmement, il convient de recueillir des **données qualitatives** en créant des groupes de discussion comptant des superviseurs et des membres du personnel de première ligne jouant un rôle clé dans l'organisation. Il peut s'agir d'une bonne façon d'évaluer l'évolution des facteurs de risque psychosociaux tout en offrant une tribune sûre aux employés pour discuter des changements qu'ils ont constatés dans des domaines importants. Il faut prendre en compte les indicateurs montrant des changements positifs en ce qui touche la santé et la sécurité psychologiques (p. ex., meilleure compréhension des enjeux de santé mentale, amélioration de la collaboration entre les membres de l'équipe d'intervention, rétroaction positive de la part des clients). Les recherches indiquent que le simple fait de faire participer les employés au processus d'évaluation constitue une puissante intervention en soi.

Résultats à long terme. Après quelques cycles d'intervention, d'évaluation et d'amélioration, c'est une bonne idée de rassembler les membres de l'équipe d'intervention et d'autres importants intervenants pour qu'ils se prononcent de façon générale sur l'efficacité de l'intervention. C'est un bon moment pour évaluer certains résultats à long terme (p. ex., diminution de l'absentéisme, diminution du taux ou de la durée des congés d'invalidité pour raison de santé mentale, augmentation du taux de maintien en poste, etc.). La réglementation en matière de santé et de sécurité psychologiques exige d'habitude la consignation et le suivi des accidents et incidents à survenir sur les lieux de travail. Il serait utile d'adopter la même pratique relativement aux données se rapportant à la santé et à la sécurité psychologiques. Il ne faut pas oublier que le changement exige du temps. Il ne faut pas non plus oublier qu'il faut se réjouir des réussites en cours de route!

Évaluer les résultats à court et à long terme (suite)



Outils utiles

Select an Evaluation Strategy, Association canadienne pour la santé mentale, Ontario:

<http://wmhp.cmhaontario.ca/wordpress/wp-content/uploads/2010/03/WMHP-Guide-Final1.pdf>

Ten Steps to Evaluating a Health Promotion Program, Service de communications relatives à la santé, Université de Toronto:

<http://www.thcu.ca/infoandresources/publications/evalaagtablev04.pdf>



Une banque mesure le changement

Une banque commerciale comptant plusieurs succursales dans des secteurs à criminalité élevée était victime à répétition de vols qualifiés, ce taux étant plus élevé que le taux normal dans le secteur bancaire. Par conséquent, de nombreux employés de cette banque avaient souffert du stress extrême d'être au travail au moment de ces vols, ayant été soit directement menacés, soit témoins de cas où d'autres personnes l'avaient été. Les vols qualifiés sont très stressants pour les clients, mais ils sont aussi cause de détresse et de perturbations graves pour le personnel, ce qui peut se traduire par une augmentation de l'absentéisme, des troubles psychologiques et de l'invalidité ainsi que d'une baisse de moral.

La banque a décidé de s'attaquer au problème en améliorant ses interventions suivant les vols qualifiés. Une équipe de planification mixte comptant des représentants du service des ressources humaines, des syndicats et du PAEF ont élaboré un programme novateur en vue de venir en aide au personnel à l'issue d'un vol qualifié. Immédiatement après le vol, la haute direction de la banque a communiqué avec les employés visés pour s'assurer que rien ne leur était arrivé et pour leur offrir de l'aide. Outre l'aide individuelle qui leur a été offerte dans le cadre du PAEF, la banque a financé des activités destinées à aider l'ensemble des employés à s'entraider et à se remettre de leur frayeur. Ces activités variaient de succursale en succursale, mais pouvaient comporter une soirée pizza, des massages gratuits ou un groupe de billets pour un événement sportif local.

L'intervention a été évaluée au moyen de données fournies par la Commission des accidents du travail portant sur le nombre de jours de travail perdus à l'issue d'un vol. Heureusement, la Commission recueillait ce genre de données régulièrement. Comme toutes les succursales n'ont pas mis en œuvre le programme, il a été possible de comparer les succursales qui l'ont fait aux autres. Après quelques années, on a constaté de grandes différences entre les deux groupes d'employés et une réduction du nombre de jours de travail perdus dans les succursales participant au programme. Ces conclusions non seulement ont été confirmées par la suite, mais la situation a continué à s'améliorer et le nombre de jours de travail perdus est demeuré bien inférieur à la moyenne enregistrée dans l'industrie.

Persistance

Poursuite d'interventions efficaces dans un processus d'amélioration continu.

Même lorsque des interventions dans le milieu de travail ont donné de bons résultats, la façon de faire en sorte que ces bons résultats se maintiennent n'est pas évidente. Pour que des changements soient durables, il faut diffuser les interventions visant à protéger la santé et la sécurité psychologiques et assurer la pérennité de ces interventions. Les interventions réussies doivent être louées et intégrées à la pratique courante. L'objectif est d'intégrer un cycle d'amélioration continue qui assurera la poursuite de l'initiative de promotion de la santé psychologique et qui sera adapté à l'évolution de la conjoncture.

Les résultats doivent être bien consignés et diffusés efficacement aux décideurs clés. Des intervenants influents doivent aussi se faire le champion de ces résultats. Le changement est susceptible d'être durable s'il est intégré à la culture organisationnelle et est largement appuyé dans tous les échelons. Il est bon à cet égard d'élaborer **un plan de viabilité**.

Qu'est-ce qui aiderait? Des programmes constituant de meilleures pratiques visant à expliquer aux superviseurs leur rôle quand il s'agit d'identifier les employés à risque et de les aider à retourner au travail; l'approche « former les formateurs » pour veiller à ce que les meilleures pratiques soient enseignées à tous les professionnels des RH; exposition constante aux enjeux (stigmatisation, nature de la maladie, etc.) dans la presse populaire pour sensibiliser tous les travailleurs aux enjeux et pour leur expliquer ce qui doit changer.

- Cadre, société d'assurance-invalidité

Appuyer les champions et les communautés de praticiens

Un **champion** est une personne au sein de l'organisation qui encourage les autres à adopter de nouveaux programmes et pratiques, qui est jugée hautement crédible par le personnel et la direction et qui favorise la modification des attitudes et des comportements. Il arrive parfois que le champion soit un dirigeant de l'organisation, un chef de file officiel et parfois un chef d'opinion officieux dont on reconnaît les compétences et la capacité de régler des problèmes. **Une communauté de praticiens** est une façon de rassembler des personnes dans le but de régler des problèmes dans un domaine précis : « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet donné, et qui approfondissent leurs connaissances et leur expérience dans ce domaine en interagissant avec d'autres de façon continue ». Certains membres de la communauté de praticiens en sécurité psychologique peuvent être des spécialistes de la santé et de la sécurité psychologiques, mais d'autres peuvent avoir une connaissance particulière des droits des employés, de la politique relative aux ressources humaines, des changements organisationnels influant sur le stress des employés, etc. Ces personnes partagent un vif intérêt pour les questions se rapportant à ce domaine, le désir d'engendrer des changements positifs et une compréhension commune du fonctionnement de l'organisation. Les communautés de praticiens peuvent se réunir en personne ou en ligne.

Importance des champions et des communautés de praticiens

Une communauté de praticiens sera mieux en mesure d'engendrer des changements qu'une petite équipe d'intervention par elle-même, en particulier lorsqu'elle agit en collaboration avec des champions qui font la promotion des interventions en matière de santé et de sécurité psychologiques.

Méthode

Les champions de la santé et de la sécurité psychologiques seront plus efficaces lorsqu'ils travaillent avec une communauté de personnes au sein de l'organisation pour établir la meilleure approche, la communiquer à d'autres et s'assurer de sa pérennité. Une communauté de praticiens peut déjà exister et appuyer les activités professionnelles ou les activités liées à la santé et à la sécurité et ses responsabilités peuvent être élargies et comprendre les questions liées à la santé et à la sécurité psychologiques. Il peut aussi être nécessaire que des personnes participant à des ateliers de formation sur la résilience ou sur la gestion du stress doivent créer cette communauté. La communauté de praticiens peut aussi être constituée en invitant certaines personnes à en faire partie et l'organisation peut lui consacrer un page dans son intranet (en faisant une mise en garde sur l'impossibilité d'assurer la confidentialité des courriels ou des messages des membres des groupes de discussion). Bien que les membres des communautés de praticiens puissent changer au fil du temps, les communautés sont elles-mêmes stables et cohésives. Les membres du groupe ne se réunissent pas seulement pour des réunions ponctuelles (conférences, ateliers, etc.), mais entretiennent des liens stables à des fins de partage des compétences. Les participants peuvent ainsi apprendre les uns des autres, fournir une rétroaction à ceux qui adoptent de nouvelles pratiques et perfectionner des connaissances et des pratiques. Les petites organisations peuvent créer une communauté de praticiens externe, ou en faire partie, en collaboration avec d'autres organisations dans le secteur ou dans leur région. Les groupes réglementaires, professionnels ou commerciaux comme les associations de santé et de sécurité, les organismes de RH et les chambres de commerce.

On craint de prendre l'initiative et d'être une organisation qui consacre le temps et l'énergie voulus à ce sujet lorsque les autres membres de l'industrie ou les intervenants de la région ne font rien...Il faut donc que des groupes d'organisations concertent leurs efforts et apprennent les uns des autres et créent des alliances d'entreprises locales ou des regroupements d'employeurs et d'organisations comme la Table ronde des entreprises de la C.-B.

- Expert-conseil américain sur la santé des entreprises

³ Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). **Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press. P. 4.

Appuyer les champions et les communautés de praticiens (suite)



Outils utiles

Désignation d'un champion, Un cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail, Commission de la santé mentale du Canada: <http://www.csmcdirection.ca/identify-a-champion/index.html>

The Roundtable on Workplace Mental Health: www.workplacementalhealthroundtable.com/

Prévention et promotion, Se faire le champion d'un milieu de travail sain, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale, <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=4&l2=55&l3=58&d=58>

³ Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press. P. 4.

Créer une culture de la sécurité psychologique

Une culture de la sécurité psychologique est une culture marquée par un engagement commun envers la promotion et la protection du bien-être et de la sécurité psychologiques des employés et dans laquelle des mesures sont prises pour cerner les risques qui se posent à cet égard et pour y remédier.

Importance d'une culture de la sécurité psychologique

Le concept de la **culture de la sécurité** est né dans des industries dangereuses où les accidents entraînaient de graves conséquences pour les employés et le public. Dans ces industries, on s'est rendu compte que la viabilité des activités de promotion de la santé et de la sécurité reposait sur un ensemble de valeurs et de pratiques communes soulignant l'importance de la santé et de la sécurité et l'existence d'un consensus à cet égard au sein d'une entreprise.

Méthode

Il est possible de créer une culture de la sécurité de plusieurs façons :

- **Engagement continu envers le leadership.** La création d'une culture de la sécurité psychologique exige un engagement de longue durée envers le leadership. Les initiatives ponctuelles en matière de santé et de sécurité psychologiques sont peu susceptibles de se poursuivre même si elles témoignent des meilleures intentions possibles et ont été bien planifiées.
- **Communication bidirectionnelle.** Cet aspect exige de créer un climat organisationnel qui incite les employés à signaler leurs préoccupations et inquiétudes ainsi que les incidents susceptibles de compromettre leur santé et leur sécurité psychologiques ou celles des clients.
- **Approche d'apprentissage.** Des efforts continus doivent être déployés pour comprendre les causes et les conséquences des incidents mettant en cause la sécurité. Ces efforts doivent s'accompagner de la mise en place d'un programme de sensibilisation active et de formation pour tous les employés en ce qui touche les programmes, les politiques et les pratiques relatifs à la santé et à la sécurité psychologiques.
- **Participation des employés.** Les membres du personnel doivent participer aux efforts en vue de protéger la santé et la sécurité psychologiques au travail et assumer des responsabilités à cet égard. Si les employés se sentent concernés par ces initiatives, ils sont beaucoup plus susceptibles d'intégrer la santé et la sécurité psychologiques à leurs comportements et à s'attendre à ce que leurs collègues ainsi que les clients fassent de même.
- **Attitude à l'égard des reproches.** La façon dont un organisme sanctionne les violations à ses politiques permet de se faire une idée de sa culture de sécurité. Si les employés font l'objet de reproches et de sanctions, il se peut qu'ils hésitent à signaler les problèmes à se poser, ce qui peut compromettre les occasions de changement et de développement. La réponse à des événements comportant des risques doit être souple, selon leur urgence et leur gravité.



Outils utiles

Liste de contrôle de la culture de la sécurité, Transports Canada:

<http://www.tc.gc.ca/fra/securiteferroviaire/publications-716.htm>

Webinar on Shaping a Safety Culture, Graham Lowe:

<http://www.grahamlowe.ca/documents/227/Lowe%20safety%20culture%20webinar%2015%20Jan%2009-%20final.pdf>

Toolkit for Creating and Measuring a Safety Culture, UK Health and Safety Executive:

www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr367.pdf

Mener des cycles PFVA

Un cycle PFVA (**planifier, faire, vérifier, agir**) est une façon de faire en sorte qu'un programme ait une incidence suivie par l'entremise d'un processus d'amélioration continu. Supposons que le programme de santé et de sécurité psychologiques ait été planifié, mis en œuvre et évalué pour établir le degré de satisfaction des employés ainsi que les résultats à court terme. Le programme est modifié en fonction de cette évaluation préliminaire et le cycle recommence. (Comme si l'on voulait compliquer les choses, il est à noter que le cycle est aussi parfois appelé « planifier, faire, étudier, agir »).

Importance du cycle PFVA

Ce cycle permet d'évaluer et d'améliorer continuellement le programme. Il demeure ainsi pertinent, intéressant et efficace. Grâce au cycle PFVA, le programme s'améliorera progressivement et s'étendra à de nouveaux domaines au sein de l'organisation. Ce cycle s'est révélé tellement utile pour assurer le changement organisationnel continu qu'il fait partie de la plupart des normes nationales.

Méthode

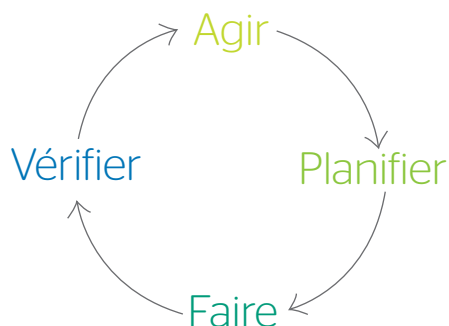
Le cycle PFVA comporte quatre étapes:

Planifier: Élaborer un plan pour mettre à l'essai un changement (une intervention visant à améliorer la santé et la sécurité psychologiques).

Faire: Procéder à l'essai (mise en œuvre de l'intervention)

Vérifier: Observer les résultats de l'intervention et tirer des enseignements de sa mise en œuvre

Agir: Établir les améliorations devant être apportées à l'intervention.



L'un des aspects importants du cycle PFVA consiste à faire en sorte que les connaissances et les compétences acquises dans le cadre de programmes de santé et de sécurité psychologiques (comme la résilience ou la formation des gestionnaires) demeurent à jour et soient continuellement appliquées dans le milieu de travail. Pour tenir compte de cet aspect du programme, les mesures suivantes peuvent devoir être prises : planification de séance de recyclage; intégration aux examens du rendement et aux plans de perfectionnement des employés des compétences en matière de santé et de sécurité psychologiques; assurer aux employés l'accès aux services de spécialistes de la santé psychologique qui peuvent les conseiller et les orienter. Les changements avantageux doivent être intégrés aux politiques et aux procédures.

Mener des cycles PFVA (suite)



Outils utiles

Acquérir les bases, Organisation internationale de normalisation:

http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/management_system_basics/understand_the_basics.htm?=

Testing Changes, A guide to implementing PDSA/PDCA cycles, based on the experience of large health care organizations, Institute for Healthcare Improvement :

<http://www.ihl.org/IHI/Topics/Improvement/ImprovementMethods/HowToImprove/testingchanges.htm>



Une organisation nationale assure la pérennité des interventions en matière de santé et de sécurité psychologiques

Une entreprise canadienne de services financiers a décidé pour l'exercice 2009-2010 de faire de la santé et de la sécurité psychologiques une priorité en matière d'amélioration organisationnelle. L'entreprise, qui recueillait déjà des données sur l'absentéisme au sein de ses effectifs et sur la participation de ses employés au PAEF, a administré le sondage du programme La santé mentale au travail à ses employés et a appris de cette façon que ceux-ci accordaient beaucoup d'importance à la question du soutien psychologique. De façon générale, les employés n'estimaient pas recevoir un soutien suffisant de leurs camarades de travail ou de leurs superviseurs lorsqu'ils éprouvaient des difficultés psychologiques.

Pour régler ce problème, l'entreprise a commencé à distribuer à ses employés des cahiers d'exercices sur l'autogestion de l'humeur dans le cadre de son programme de santé et de son programme d'aide aux employés. Elle a aussi organisé à l'intention de l'ensemble de son personnel des ateliers de formation sur la résilience. Le programme de soutien psychologique a été évalué à la lumière des sondages sur la satisfaction des employés pour établir le degré de sensibilisation des employés ainsi que leur acceptation de l'intervention. Cette évaluation visait aussi à établir si les employés jugeaient utiles les outils et la formation qui leur étaient offerts.

L'entreprise a appris que bon nombre de ses employés ne connaissaient pas le nouveau programme de soutien psychologique et que d'autres étaient gênés de demander un cahier d'exercices ou de participer à une séance de formation. L'entreprise a par conséquent repensé son programme pour y inclure davantage d'activités de sensibilisation et a précisé aux employés que la formation sur la résilience s'adressait à l'ensemble des employés, et pas seulement à ceux qui éprouvaient des difficultés psychologiques. Enfin, elle a envoyé par courrier aux employés le cahier d'exercices pour qu'aucun d'entre eux n'ait l'impression d'être particulièrement visé.

L'entreprise a par la suite répété le sondage sur la satisfaction six mois plus tard et a constaté que le niveau de sensibilisation des employés à l'égard de la santé et de la sécurité psychologiques avait augmenté, qu'ils acceptaient mieux le concept et qu'ils avaient davantage recours aux services qui leur étaient offerts dans ce domaine. Les résultats du sondage ont été confirmés par l'augmentation du nombre d'employés participant aux ateliers de formation sur la résilience.

La santé et la sécurité psychologiques et les petites entreprises

La santé et la sécurité psychologiques est-elle importante pour les petites entreprises?

L'on ne se surprendra pas d'apprendre que la réponse à cette question est oui (certainement, absolument). Force est d'admettre cependant que la mise en œuvre des stratégies décrites dans ce manuel posera des défis pour les petites entreprises. Contrairement aux grandes entreprises, les petites entreprises n'ont souvent pas les ressources, les mécanismes de soutien ni l'infrastructure voulus pour offrir des avantages sociaux, élaborer des politiques ou proposer des programmes en vue de promouvoir la santé psychologique des employés et atténuer les risques qui s'y rapportent. Les propriétaires de petites entreprises, du fait qu'ils constituent eux-mêmes à la fois le service des ressources humaines, le bureau de la santé au travail et le coordonnateur du retour au travail de leur organisation, esquissent un sourire à la mention du rôle de ce service dans la mise en œuvre d'initiatives en vue de favoriser la santé et la sécurité psychologiques.

Les milieux de travail malsains sur le plan psychologique entraînent cependant des coûts humains et financiers pour les petites entreprises. En fait, les problèmes de santé des employés coûtent en fait plus cher aux petites entreprises qu'aux grandes. L'absence d'une seule personne pour cause de problèmes de santé et la baisse de productivité qui en résulte peut avoir une grande incidence, en particulier s'il s'agit du propriétaire!

Comment les petites entreprises peuvent-elles promouvoir de façon réaliste la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés?

Les petites organisations ont des caractéristiques qui font en sorte qu'il leur est plus facile que les grandes organisations d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés. Première caractéristique et sans doute la plus importante : les personnes travaillant dans une petite entreprise se connaissent habituellement les uns les autres. Il n'existe pas dans les petites organisations des obstacles administratifs et physiques qui entravent la communication et dissimulent les problèmes. Deuxième caractéristique : les petites entreprises sont plus souples que les grandes. La hiérarchie, les structures ou les conventions collectives ne freinent pas le changement. Un propriétaire/gestionnaire d'une petite organisation qui souhaite apporter des changements à l'organisation peut le faire. Troisième caractéristique : les petites entreprises sont normalement plus intégrées dans leur milieu immédiat et connaissent par conséquent mieux les ressources locales et sont prêtes à les utiliser.

Voici certaines stratégies particulières susceptibles d'être utiles dans une petite entreprise:

- **Exploiter les ressources de son milieu immédiat.** À titre d'exemple, les collèges communautaires, les associations de santé mentale, les centres récréatifs ou les organismes de services fournissent souvent de l'information, des services et de l'orientation sur des sujets comme le stress, les changements dans le mode de vie et les services pour les personnes âgées ou les enfants.
- **Discuter de la santé psychologique dans le milieu de travail avec d'autres propriétaires d'entreprise.** Ces discussions peuvent avoir lieu par l'entremise de la chambre de commerce locale ou de l'association professionnelle ou commerciale. De nombreuses entreprises ont élaboré des pratiques novatrices pouvant être appliquées dans divers milieux. Il peut aussi être possible pour de petites entreprises de se regrouper pour fournir de la formation ou des services à leurs employés.
- **Intégrer les efforts en vue d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques aux activités de marketing et aux relations avec les clients.** Il est normal que les consommateurs préfèrent s'approvisionner auprès d'entreprises qui se préoccupent du sort de leurs employés. Par ailleurs, les employés qui ont l'impression d'avoir du soutien au travail entretiennent de bons rapports avec leurs collègues et les clients et sont enclins à donner le maximum d'eux-mêmes.

⁴Eakin, J., Cava, M., & Smith, T. (2001). From theory to practice: A determinants approach to workplace health promotion in small businesses. *Health Promotion Practice*, 2, 172-181.

La santé et la sécurité psychologiques des gestionnaires : un enjeu crucial

Une étude récente menée par Santé Canada a révélé que les personnes occupant des postes de gestionnaires sont celles qui ont le plus de mal à concilier travail et vie. Ils sont plus à risque que d'autres employés d'avoir des problèmes psychologiques et ces problèmes sont surtout attribuables au déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les employeurs reconnaissent la loyauté et l'ardeur au travail des gestionnaires, mais cette reconnaissance risque de coûter cher aux gestionnaires s'ils négligent leur santé et leur sécurité psychologiques.

On a constaté que la santé psychologique des gestionnaires a une incidence sur celle de leurs subalternes : si un gestionnaire est très préoccupé, sérieusement déprimé, tendu ou en colère ou s'il ressent les effets d'une consommation excessive d'alcool, tous les membres de l'équipe de travail en sera affecté. C'est ce qu'on appelle la « contagion émotionnelle » et il est facile de voir comment elle peut se produire. À titre d'exemple, le gestionnaire que son travail stresse beaucoup risque de devenir trop critique ou de chercher à intimider ses subalternes. Ce style de gestion peut susciter de l'anxiété, de la dépression ou de la colère perturbatrice chez les membres de son groupe de travail. Si le gestionnaire ne cherche pas à régler ses propres problèmes psychologiques, cela peut produire une mini-épidémie de difficultés psychologiques et d'absences dans ce groupe.

Un gestionnaire prêche par l'exemple. Le gestionnaire qui autogère mal sa santé psychologique; qui ne sait pas concilier travail et vie; dont le rendement est affecté parce qu'il est déprimé, anxieux ou en colère sera un piètre modèle pour les employés qui relèvent directement de lui. Il peut aussi y avoir un risque de contagion émotionnelle chez les pairs des gestionnaires et la haute direction, ce qui reflèterait une culture de mauvaise autogestion de la santé psychologique. Cette situation aura une plus grande incidence sur les employés que des énoncés de politique sur la santé et la sécurité psychologiques. Comme le dit un expert-conseil de la santé des entreprises : « la culture organisationnelle prime toujours sur les énoncés de politique ».

Les gestionnaires dont la santé psychologique est bonne sont de meilleurs gestionnaires que leurs confrères qui souffrent de problèmes psychologiques. Ces gestionnaires revêtent une grande valeur pour une organisation et ils incitent les autres employés à être motivés, productifs et loyaux. Quant à la contagion émotionnelle qui peut viser la santé psychologique et la capacité de composer avec les situations difficiles, elle va dans les deux sens : elle peut être positive comme négative! Le gestionnaire peut être un modèle positif en matière de santé et de sécurité psychologiques, savoir comment concilier travail et vie, bien gérer sa charge de travail, faire preuve de résilience, savoir gérer les conflits et être en mesure de se fixer des objectifs. Il est permis de croire qu'une bonne façon de susciter des changements positifs au sein de l'ensemble des effectifs est de mettre l'accent sur l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques des gestionnaires.

Intégrer la santé mentale et le milieu de travail

Ce n'est que depuis deux décennies que nous sommes pleinement conscients de l'importance des problèmes de santé psychologique dans le milieu de travail. Personne ne s'était jusque-là rendu compte que les patients dont on traitait la dépression ou l'anxiété dans le secteur de santé public étaient les mêmes personnes que celles qui ressentaient les effets de la mauvaise santé psychologique au travail : « Les mondes de la santé mentale et du travail ont produit deux traditions culturelles, parlent des langues différentes et reposent sur des principes distincts ». Le moment est venu de mieux **intégrer** le milieu de travail et le système de santé mentale.

Les employeurs peuvent favoriser cette intégration en adoptant les mesures suivantes :

- Former les gestionnaires pour qu'ils fassent face efficacement aux problèmes de santé mentale éventuels chez leurs employés et les aider à obtenir les services appropriés. Une intervention précoce rehausse l'efficacité des traitements et du soutien accordé aux employés pour qu'ils puissent demeurer au travail.
- Fournir aux médecins de famille une information opportune détaillée sur les fonctions et les responsabilités des employés. Les employeurs peuvent également aider les médecins de famille à faire des recommandations utiles, précises et réalistes en leur faisant des suggestions et en leur donnant des précisions sur les modifications des fonctions et les adaptations pouvant être accordées aux employés.
- Aider les employés ayant besoin de traitement pour des troubles mentaux en leur donnant notamment du temps pour aller à leurs rendez-vous, en modifiant leurs fonctions ou les attentes à leur égard et en offrant un programme de soins de santé remboursant aux employés les traitements pharmacologiques et psychologiques.
- Maintenir le dialogue entre le médecin, l'employeur et l'employé après le retour au travail de celui-ci pour modifier les adaptations au besoin.

Il serait important que l'organisation puisse faire appel à un médecin expert-conseil dont le rôle ne serait pas de traiter les employés, mais qui serait autorisé par eux à les représenter auprès de l'employeur.

- Avocat spécialiste du travail

Voici des façons par lesquelles les fournisseurs de soins de santé peuvent favoriser cette intégration:

- Collaborer avec des employés pour les aider à décider s'il convient pour eux de s'absenter du travail et pendant combien de temps le cas échéant.
- Recueillir de l'information à jour et objective sur les habiletés et les services dont les patients ont besoin pour bien s'acquitter de leurs tâches au travail.
- Avoir recours à des méthodes de traitement qui tiennent compte de leurs conséquences sur la fonction professionnelle (par exemple, veiller à ne pas prescrire de médicaments susceptibles d'empêcher un employé de s'acquitter de ses fonctions)⁶.

Une mauvaise intégration du milieu de travail et de la santé prolonge la souffrance des employés, aggrave l'inactivité et la dégradation fonctionnelle et augmente les coûts de l'employeur. L'amélioration de la communication et de la collaboration entre le milieu de travail et le système de soins de santé se traduira par de meilleurs résultats tant pour les employés que pour l'employeur.

⁵Kahn, J. P., and Langlieb, A. M. (Eds.). (2003). *Mental Health and Productivity in the Workplace*. San Francisco: John Wiley & Sons.

⁶Bilsker, D., Wiseman, S., & Gilbert, M. (2006). Managing depression-related occupational disability: a pragmatic approach. *Canadian Journal of Psychiatry*, 51:76-83.



Un milieu de travail intégré à son milieu

La haute direction d'une scierie dans une petite localité du Nord a commencé à se rendre compte de l'importance de la santé psychologique à l'issue du décès d'un employé. Un employé, qui était retourné au travail peu de temps après la mort accidentelle d'un jeune fils, a lui-même subi un accident mortel pendant qu'il se servait d'une grosse machine. L'un de ses camarades de travail avait constaté qu'il avait du mal reprendre le travail et a dit qu'au moment de son accident, « on avait l'impression qu'il n'était présent au travail que de corps ».

Après le décès de cet employé, la direction de la scierie a reconnu qu'il était nécessaire que les employés puissent obtenir du soutien interne et qu'ils aient un meilleur accès à des services psychologiques dans leur milieu. La direction a donc fait en sorte que les conseillers du PAEF de l'entreprise rencontrent régulièrement les membres de l'équipe de santé locale dans le but de favoriser la communication entre eux et pour coordonner leurs efforts. Des mesures ont été prises pour améliorer l'accès des employés à des soins de santé psychologiques dans le milieu ou à l'hôpital et le suivi assuré par le PAEF auprès des employés recevant des soins de l'équipe de santé.

En outre, le personnel des Ressources humaines a constaté que de nombreux fournisseurs de soins de santé du milieu ne connaissaient pas l'éventail courant des tâches à la scierie. Les fournisseurs de soins de santé croyaient que les employés faisaient du travail manuel lorsque la plupart d'entre eux travaillaient en fait avec des machines complexes ou des ordinateurs. Cette fausse conception du travail des employés de la scierie entravait la planification du retour au travail des employés s'étant absentes du travail et nuisait à l'élaboration de recommandations visant les adaptations possibles. Pour remédier à la situation, la scierie a organisé des journées portes ouvertes où les fournisseurs de santé ont été invités à participer à un pique-nique, à visiter l'usine et à se familiariser avec l'ensemble des tâches des employés de la scierie.

Grâce à ces efforts d'intégration, le système de santé communautaire et la scierie ont mieux coordonné leurs efforts pour protéger la santé psychologique des employés. Sans pour autant complètement éliminer la possibilité d'accidents comme celui ayant entraîné ce changement, l'adoption de ces mesures l'a réduit de beaucoup.

Conclusion

Félicitations! Vous venez de terminer la lecture d'un guide riche en renseignements complexes et utiles. Ne vous en faites pas si vous n'avez lu que les parties du guide présentant le plus d'intérêt pour vous. C'est exactement ce à quoi sert un guide. En fait, si vous avez retenu trois ou quatre mesures que votre organisation devrait sérieusement étudier, c'est déjà un bon résultat.

Ce guide visait les objectifs suivants :

- montrer que la santé et la sécurité psychologiques revêtent une importance capitale pour les employeurs canadiens,
- proposer des mesures efficaces et réalisables,
- fournir un outil qui vous aidera à protéger la santé et la sécurité psychologiques de vos effectifs.

Sans des outils comme ce guide, les employeurs peuvent se sentir dépourvus et embêtés face aux pressions s'exerçant en faveur de la santé et de la sécurité psychologiques. En donnant aux employeurs des explications détaillées accompagnées de propositions concrètes, nous espérons les avoir aidés à relever efficacement les défis auxquels ils sont confrontés.

Tout comme un guide de voyage renseigne un voyageur sur une nouvelle région et lui propose des itinéraires intéressants, ce guide renseigne les employeurs sur la santé et la sécurité psychologiques et propose à cet égard des approches utiles. Tout comme un voyageur peut manquer de temps pour voir tout ce qu'il aimerait voir lorsqu'il est à l'étranger (**si vous n'êtes à Rome qu'un seul jour, voici ce que vous devez voir**), un employeur peut de la même façon n'avoir que le temps ou les ressources lui permettant de mettre en œuvre quelques-unes des mesures proposées dans le guide. Peu importe, vous pourrez toujours vous reporter de nouveau au guide (mais il se peut que vous ne retourniez jamais à Rome).

Nous espérons que ce guide vous aidera à promouvoir la santé et la sécurité psychologiques dans votre organisation. Si c'est le cas, tant la santé psychologique de vos employés que la santé financière de votre organisation s'en porteront mieux.



Mental Health Commission of Canada

Calgary Office | Suite 800, 10301 Southport Lane SW, Calgary, AB, T2W 1S7 | **Tel:** 403.255.5808 | **Fax:** 403.385.4044

Ottawa Office | Suite 600, 100 Sparks Street, Ottawa, ON, K1P 5B7 | **Tel:** 613.683.3755 | **Fax:** 613.798.2989

General Information: info@mentalhealthcommission.ca | Media Inquiries: kmarr@mentalhealthcommission.ca

www.mentalhealthcommission.ca