

L'a b c de la santé psychologique au travail





Les problèmes de santé mentale engendrent des coûts, notamment en raison de la baisse de la productivité ou de la créativité, de la détérioration des relations interpersonnelles ainsi que de l'augmentation du nombre d'erreurs et d'accidents. Afin de trouver des façons de réduire les cas de maladie mentale et les coûts qui s'y rattachent pour l'entreprise, les employeurs se sont ainsi intéressés à la notion de la santé psychologique.

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

La notion de santé psychologique fait référence à l'aptitude d'une personne à fonctionner de façon harmonieuse et à se sentir bien, tant sur le plan professionnel que personnel. Tout comme certaines situations peuvent présenter un risque pour la santé physique des employés, il existe des facteurs de risque qui peuvent porter atteinte à leur santé psychologique. Pour créer un milieu de travail sain sur le plan psychologique, il faut en premier lieu cerner et réduire les risques pour la santé psychologique des employés.

Voici un aperçu des principaux risques pour la santé psychologique :

- Lourdeur de la charge de travail, du point de vue de l'employé
- Impuissance face à l'organisation du travail
- Absence de soutien
- Manque de respect ressenti par l'employé
- Exigences imprécises ou changeantes

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Une exposition prolongée à de tels risques pour la santé psychologique peut avoir un effet cumulatif et mener à l'épuisement professionnel, voire, dans certains cas, à un problème de santé mentale. L'épuisement professionnel est parfois perçu comme un signe précurseur d'une maladie mentale plus grave ou d'une affection invalidante. En fait, les symptômes de l'épuisement professionnel s'apparentent à ceux de la dépression, bien qu'ils puissent être moins graves ou durer moins longtemps.

Les principaux symptômes de l'épuisement professionnel et de la dépression sont les suivants :

- Fatigue
- Modification de l'appétit
- Changement dans les habitudes de sommeil
- Baisse de motivation
- Sentiment d'impuissance ou de détresse
- Diminution du sentiment de satisfaction ou d'accomplissement



INCIDENCE DES RISQUES POUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE ET DES FACTEURS DE STRESS SUR LE COMPORTEMENT

Un changement dans le comportement d'un employé au travail peut également être le signe d'un épuisement professionnel ou d'un problème de santé mentale. Un tel changement, ou encore une variabilité du rendement, peut en effet signifier que l'employé a du mal à faire face à ses obligations professionnelles et qu'il a besoin d'aide. Le dépistage précoce des signes d'épuisement professionnel ou de problèmes de santé mentale permet non seulement de cerner les risques pour la santé psychologique et de réduire leurs effets, mais aussi de proposer à l'employé des mesures d'intervention précoce, comme des services de consultation offerts dans le cadre d'un programme d'aide aux employés (PAE).

Les changements comportementaux suivants peuvent être symptomatiques d'un épuisement professionnel ou d'une dépression :

- Abdication des responsabilités
- Procrastination ou difficulté à accomplir les tâches dans les délais habituels
- Consommation de nourriture, de drogues ou d'alcool comme expédient
- Manifestations d'irritabilité envers les autres
- Retards ou empressement à quitter le travail
- Hausse du nombre d'erreurs commises dans l'exercice des tâches
- Isolement ou dépendance accrue envers les autres

INTERACTION ENTRE LES FACTEURS DE RISQUE POUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE ET LES CHANGEMENTS COMPORTEMENTAUX

Il n'est pas toujours facile de cerner les facteurs de risque pour la santé psychologique, puisque leurs effets peuvent être cumulatifs et les changements dans le comportement ou le rendement, graduels.

Nous avons tous déjà vu un collègue réagir de façon inappropriée ou perdre patience. Bien qu'il puisse s'agir d'un trait de caractère ou d'une attitude « normale » pour cette personne, il faut savoir que des facteurs externes, comme

le stress, influencent souvent le comportement. Un changement dans l'attitude habituelle d'une personne peut ainsi être symptomatique d'un épuisement professionnel ou d'une difficulté à faire face à des situations stressantes.

Les changements comportementaux peuvent en outre avoir des répercussions défavorables sur les relations sociales au travail. Prenons par exemple un employé qui entretenait auparavant de bonnes relations avec ses collègues et répondait aux attentes dans l'exercice de ses fonctions. Si son comportement change avec le temps et qu'il en vient à ne plus respecter les échéances, il perdra la confiance de ses collègues. Au fil du temps, les interactions sociales avec ses collègues se feront moins nombreuses et il deviendra en quelque sorte isolé et exclu du réseau social de son milieu de travail. Son isolement pourrait alors être perçu comme une attitude antisociale ou distante, et son incapacité à gérer sa charge de travail seul ou sans l'aide des autres pourrait provoquer du ressentiment chez ses collègues. Ces facteurs augmentent les risques pour la santé psychologique de l'employé et peuvent même miner sa capacité à s'en sortir.

Lorsque de tels changements surviennent, il arrive qu'un employé ait besoin de l'aide d'un spécialiste qui évaluera son état mental et proposera un traitement. Or, s'il doit s'absenter du travail, l'employé devra faire face à son retour aux mêmes situations stressantes et aux mêmes difficultés relationnelles avec ses collègues. Ces conditions étant susceptibles d'accroître l'anxiété ou l'appréhension de l'employé qui doit retourner au travail, elles doivent être prises en compte afin que le programme de retour au travail porte ses fruits de façon durable.

BRISER LE CYCLE

Ces conditions déclenchent un cycle qu'il est possible de briser en créant un milieu de travail qui favorise la santé psychologique. Afin de réduire les risques pour la santé psychologique des employés, il faut reconnaître les changements comportementaux, parler ouvertement de stress, d'épuisement professionnel et de maladies mentales, et travailler de concert avec les employés. À cet égard, la mise en œuvre des recommandations ci-après peut contribuer à atténuer les répercussions sur le rendement au travail, à réduire le nombre d'absences attribuables à un problème de santé mentale ainsi qu'à favoriser un retour au travail durable.





L' A B C DE LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Attention – Savoir reconnaître les signes d'épuisement professionnel et de problèmes de santé mentale. C'est la première étape menant à l'adoption de mesures de réduction

des risques pour la santé psychologique au travail. Il faut d'abord reconnaître les changements comportementaux et les signes d'épuisement professionnel lorsqu'ils se manifestent, puis trouver des solutions visant à réduire le stress.



Bienveillance – Être à l'écoute des besoins des employés ne signifie pas simplement garder la porte de son bureau ouverte. C'est inciter les employés à prendre part régulièrement à des

discussions sur les facteurs de stress liés au travail et les risques pour la santé psychologique. Les employeurs peuvent ainsi aider leurs employés à atteindre leur plein potentiel au travail.

Il convient de formuler des questions commençant par « je » et faisant appel à la collaboration de l'employé. Ce dernier a ainsi l'impression que son interlocuteur est disponible et désireux de l'aider. Le fait de solliciter l'aide et les commentaires de l'employé lui donne l'occasion d'exprimer ses préoccupations et constitue une marque de respect et de considération qui contribue à établir un climat de confiance et, avec le temps, à prévenir les risques pour la santé psychologique.



Collaboration – Chercher des solutions de concert avec la personne touchée. Étant donné que ce sont en général les conditions de travail qui constituent, du point de vue de

l'employé, des risques pour la santé psychologique, par exemple une charge de travail trop légère ou trop lourde, un manque de soutien ou un sentiment d'impuissance face à l'organisation du travail, c'est la personne aux prises avec le problème qui est la mieux placée pour en cerner la cause.

Les sources de stress susceptibles de provoquer des symptômes d'épuisement professionnel ou même, dans les cas extrêmes, un problème de santé mentale, varient d'une personne à l'autre. Une personne pourrait, par exemple, se sentir stressée dans un bureau bruyant ou animé, tandis qu'une autre éprouvera un sentiment d'isolement dans un endroit silencieux. La première personne aurait donc besoin d'un coin calme où travailler et la deuxième, d'un soutien social de la part de son entourage. Comme c'est l'employé qui est le mieux placé pour savoir ce qui permettrait d'améliorer ses conditions de travail, il est essentiel de discuter avec lui des mesures susceptibles de réduire les risques pour sa santé psychologique.

LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En s'en tenant aux comportements et aux attentes liés au travail, il est possible de parler ouvertement avec l'employé tout en préservant la confidentialité de ses renseignements personnels. En demandant à l'employé comment il va et s'il a besoin d'aide, l'employeur fait preuve d'empathie à son égard. En revanche, il doit éviter de lui poser des questions sur son traitement, car ces renseignements ne sont pas nécessaires.

Pour accéder à d'autres outils et ressources, consultez le site Web des Solutions de gestion des problèmes de santé mentale au travail de la Financière Manuvie, à l'adresse www.manuvie.ca/santementale.

L'A B C DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE LORS D'UN RETOUR AU TRAVAIL

Pour être efficace, la planification du retour au travail doit se faire en collaboration avec l'employeur, le gestionnaire de dossiers, le spécialiste en réadaptation, s'il y a lieu, et l'employé. Chacun de ces intervenants a un rôle important à jouer dans l'élaboration d'un plan de retour au travail réussi et dont les résultats seront durables. C'est en prenant en compte les besoins de l'entreprise et de l'employé, et en favorisant la communication entre les divers intervenants, qu'il sera possible de créer et de préserver un milieu de travail sain sur le plan psychologique.

Cheryl Cox, Winnipeg

Diplômée de l'Université York où elle a obtenu une maîtrise en psychologie en 1992, Cheryl Cox a acquis de l'expérience comme clinicienne en évaluation neuropsychologique et en counselling. Elle a également occupé les fonctions de professeur dans un établissement d'enseignement collégial avant d'entrer au service de la Financière Manuvie en 2006 à titre de gestionnaire de dossiers ILD. En 2007, elle s'est vu confier les fonctions de spécialiste en santé mentale. Elle était alors chargée de fournir du soutien en matière de gestion des dossiers d'invalidité liés à un problème de santé mentale auprès du personnel de six bureaux régionaux. En 2008, M^{me} Cox s'est jointe à l'équipe des Meilleures pratiques, Services nationaux – Invalidité. Elle voit à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de formation axés sur la gestion des dossiers liés à un problème de santé mentale. Ses solides connaissances en gestion de l'invalidité sont un atout dans l'exercice de ses fonctions de formatrice.

Sources

Consortium for Organizational Mental Healthcare (COMH). (2009). *Stratégies antidépressives pour les travailleurs*. www.comh.ca/antidepressant-skills/work/resources/asatwl.

Biron, C., Ivers, H., Brun, J.-P. et Cooper, C.L. (2006). "Risk Assessment of Occupational Stress: Extensions of the Clarke and Cooper Approach". *Health, Risk & Society*, 8(4): 417-429.

Centre de toxicomanie et de santé mentale. (2010). *Workers with mental illness: new study indicates the need for increased workplace prevention and support*. Toronto, Ontario.

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail. (2005). *La santé psychologique au travail : De la définition du problème aux solutions*. Québec, Québec. Accessible à l'adresse www.cgsst.com/fra/acceuil-sante-psychologie-travail.asp.

Cowan, A.P. et MacBride-King, J.L. (2005). *Ce que vous devez savoir sur la santé mentale : Un outil pour les gestionnaires*. Ottawa : Le Conference Board du Canada.

Harger, G.H. et Scott, L.R. (2005). *Comprehensive Disability Management*.

Apte au travail. Retour au travail et mesures d'adaptation destinées aux travailleurs en congé d'invalidité psychologique. (2010). Rapport de Solutions Humaines. Accessible à l'adresse www.humansolutions.ca.

Job Burnout: Understand Symptoms and take Action. (2010). www.mayoclinic.com.

Preventing Burnout: Signs, Symptoms, Causes, and Coping Strategies. (2008). www.helpguide.org.

www.iapa.ca

Si vous souhaitez obtenir de l'aide en matière de gestion de la santé psychologique au travail, veuillez communiquer avec votre représentant de l'Assurance collective Financière Manuvie.



 **Financière Manuvie**

— | **Pour votre avenir^{MC}**