



MORNEAU
SHEPELL

Rapport **Octobre 2011**



Créer des milieux de travail
propices à la santé mentale
Points de vue des employés et des
gestionnaires de premier niveau



Créer des milieux de travail propices à la santé mentale : points de vue des employés et des gestionnaires de premier niveau

par Karla Thorpe et Louise Chénier

Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- ♦ l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- ♦ un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- ♦ un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- ♦ des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- ♦ un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- ♦ des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- ♦ un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- ♦ un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board, Inc., à New York, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

©2011 Le Conference Board du Canada*
Publié au Canada • Tous droits réservés
Entente n° 40063028 • Also available in English
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.



Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.

Avant-propos

Le rapport *Créer des milieux de travail propices à la santé mentale : points de vue des employés et des gestionnaires de premier niveau au Canada* présente une perspective nationale de l'attitude des travailleurs canadiens face à leur milieu de travail et à sa capacité de soutenir leur bonne santé mentale. Il souligne les principaux défis que les employés ayant un problème de santé mentale doivent relever dans leur milieu de travail et donne un aperçu des moyens à la disposition des employeurs pour venir en aide à ces employés.

La recherche s'inspire des conclusions d'un sondage – mené par Le Conference Board du Canada en janvier 2011 auprès de 1 010 personnes travaillant à temps partiel ou à temps plein, dont 479 gestionnaires de premier niveau qui assurent la surveillance ou la gestion d'autres employés. L'étude est complétée par 30 entrevues en profondeur.

Cette étude a été commanditée par Bell, la Financière Manuvie, la société Morneau Shepell, Postes Canada et le Groupe Banque TD. Nous sommes profondément reconnaissants de leur aide généreuse.

Nous sommes également redevables de façon particulière aux personnes qui ont répondu à notre questionnaire et nous ont offert des précisions au cours des entrevues aux-elles elles se sont prêtées de bonne grâce en guise de suivi à ce questionnaire. Nous leur sommes reconnaissants de leur ouverture d'esprit : la publication de cette recherche du Conference Board n'aurait pu se faire sans leur participation.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	i	Les employés sont-ils aussi informés qu'ils l'affirment?	41
Chapitre 1—Introduction	1	Ce qu'il faut retenir	42
Le dossier d'analyse	2	Chapitre 8—Information sur la santé mentale, ressources et soutien	43
Structure du rapport	3	Sources d'information sur la santé mentale	43
Chapitre 2—Expériences des employés quant à la santé mentale en milieu de travail	4	Information sur la santé mentale en milieu de travail	44
Les problèmes de santé mentale sont très répandus ..	4	Contenu de l'information sur la santé mentale en milieu de travail	46
Dire ou ne pas dire? Divulguer un problème de santé mentale en milieu de travail	5	Mesures de soutien de la santé mentale en milieu de travail	46
Ce qu'il faut retenir	12	Ce qu'il faut retenir	53
Chapitre 3—Rôle des différents intervenants dans le soutien de la santé mentale	13	Chapitre 9—De la recherche à l'action : créer des changements positifs au sein des organisations	55
Le rôle de l'employeur	13	1. L'éducation et la communication pour lutter contre les peurs, les préjugés et la discrimination .	56
Le rôle des syndicats	14	2. Créer une culture propice à un bon état de santé mentale	57
Le rôle des collègues : un ami au travail, est-ce que ça aide?	14	3. La haute direction doit faire preuve de leadership.	57
Le rôle de la collectivité des soins de santé	17	4. Fournir des outils et une formation pour soutenir les gestionnaires dans leur rôle	58
Ce qu'il faut retenir	18	Un dernier mot	58
Chapitre 4—Le rôle unique des superviseurs dans le soutien de la santé mentale	19	Annexe A—Méthode du sondage et profil des répondants	59
Les gestionnaires sont-ils équipés pour assurer le soutien des employés?	19	Annexe B—Liste des ressources en santé mentale à l'intention des employeurs	61
Préparer les gestionnaires à jouer leur rôle	20	Renseignements généraux	61
Ce qu'il faut retenir	24	Santé mentale en milieu de travail	61
Chapitre 5—Mesures d'adaptation et retour au travail	25	Violence, intimidation et harcèlement en milieu de travail	62
Mesures d'adaptation en milieu de travail	26	Obligation de prendre des mesures d'adaptation. . .	62
Soutien de l'entreprise et des gestionnaires	27	Mesures législatives	62
Soutien des collègues	29	Annexe C—Fluctuation démographique des connaissances en santé mentale	63
Ce qu'il faut retenir	31	Annexe D—Bibliographie	66
Chapitre 6—L'impact de la culture d'entreprise	32	Annexe E—Rapports et services connexes	70
Donner le ton en haut lieu	33		
Les gestionnaires encouragent-ils un environnement propice à la santé mentale?	35		
Ce qu'il faut retenir	37		
Chapitre 7—Qu'est-ce que les employés connaissent de la santé mentale?	38		
Connaissances en santé mentale	38		
Idées fausses à propos de la santé mentale	39		

Remerciements

La présente traduction a été réalisée grâce au soutien généreux de Morneau Shepell.

MORNEAU
SHEPELL

Ce rapport a été rendu possible grâce au soutien financier de Bell, de la Financière Manuvie, de la société Morneau Shepell, de Postes Canada et du Groupe Banque TD.

Bell

 **Financière Manuvie**
| Pour votre avenir[™]

MORNEAU
SHEPELL



Diverses personnes et organisations nous ont éclairés tout au long de notre projet, notamment :

- ◆ Mary Deacon, Bell
- ◆ Donna Carbell, Financière Manuvie
- ◆ Karen Malcolm Seward, Morneau Shepell
- ◆ Judy Middlemiss, Postes Canada
- ◆ Rosemarie Owens-Tunney, Groupe Banque TD
- ◆ Ian Arnold, Commission de la santé mentale du Canada
- ◆ Keith Dobson, University of Calgary
- ◆ Dave Gallson, Société pour les troubles de l'humeur du Canada
- ◆ Kathy Jurgens, Association canadienne pour la santé mentale
- ◆ Jan Lackstrom, University Health Network
- ◆ Alain Marchand, Université de Montréal
- ◆ Allison Pilon, Alliance de la fonction publique du Canada
- ◆ Sari Sairanen, TCA-Canada
- ◆ Debra Tattrie, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Les auteurs sont très reconnaissants à Crystal Hoganson de son aide dans l'analyse des données, les entrevues et la recherche préliminaire à la production du présent rapport. Nous assurons de notre gratitude Lisa Hughes, qui a apporté son savoir expert en matière de relations de travail. Merci aussi de leur soutien indéfectible à l'équipe de l'examen interne du Conference Board : Bruce Joyce, Nicole Stewart et Louis Thériault, ainsi qu'aux équipes des publications, des communications et du marketing.

Nous saluons tout particulièrement Judith MacBride-King, associée principale, MacBride-King and Associates, et ancienne directrice de la Recherche sur la gestion des ressources humaines du Conference Board, qui a été l'inspiratrice de notre projet. C'est sa recherche fondamentale *Ce que vous devez savoir sur la santé mentale : Un outil pour les gestionnaires* qui a servi de plateforme à nos travaux. Judith a été notre guide, notre inspiration et notre soutien le plus précieux tout au long de notre projet.

Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité du contenu du présent document, y compris toute erreur ou omission.

RÉSUMÉ

Créer des milieux de travail propices à la santé mentale

Points de vue des employés et des gestionnaires de premier niveau

Aperçu

- ♦ La santé mentale est un enjeu important pour les entreprises qui nécessite une attention particulière.
- ♦ Un sondage mené à l'échelle nationale auprès de plus d'un millier d'employés et gestionnaires de premier niveau a permis de jeter un regard neuf sur cette question.
- ♦ La recherche a révélé de nombreuses possibilités d'intervention des employeurs dans la formation et la communication, la culture d'entreprise, le leadership, ainsi que les compétences et aptitudes de gestion.
- ♦ Il reste toutefois à convenir d'un ensemble de normes et de pratiques – dont on connaît la forte incidence sur les enjeux de la santé mentale en milieu de travail – que les organisations pourront s'efforcer d'adopter.

Les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale en milieu de travail font face à d'incroyables défis. On ne les comprend pas, on les évite, et on ne les utilise pas à la hauteur de ce qu'elles peuvent apporter. Sur le plan de l'efficacité organisationnelle et de la rentabilité, il s'agit d'une question importante qui demande qu'on s'y arrête. Dans un monde où la rareté des compétences essentielles est

toujours une préoccupation pour de nombreuses organisations, les employeurs ne peuvent pas se permettre de laisser une telle situation perdurer.

L'objet de ce rapport est de présenter aux gestionnaires et aux cadres supérieurs des entreprises privées et publiques au Canada de l'information qui les aidera à gérer efficacement la santé mentale et le bien-être des employés. L'information présentée (les enjeux, les défis, les solutions) s'inspire des résultats d'un sondage mené à l'échelle nationale auprès de plus d'un millier d'employés, dont 479 gestionnaires de premier niveau, et de 30 entrevues de suivi en profondeur.

Au total, 44 p. 100 des employés sondés ont déclaré être ou avoir été aux prises avec un problème de santé mentale.

La recherche confirme que les problèmes de santé mentale sont répandus en milieu de travail. Au total, 44 p. 100 des employés qui ont répondu au questionnaire ont déclaré être aux prises avec un problème de santé mentale (12 p. 100), ou l'avoir été (32 p. 100.) Malgré la plus grande ouverture d'esprit observée depuis quelques années face aux enjeux et aux défis que suscitent les questions liées à la santé mentale, les employés continuent d'être réticents à divulguer leur état de santé mentale à leur employeur. Ils craignent qu'une telle divulgation compromette leur avenir professionnel.

La plupart nous ont confié que, s'ils étaient aux prises avec des problèmes de santé mentale, ils seraient mal à l'aise de se confier à leur gestionnaire, leur représentant syndical ou un collègue.

À cet égard, le rôle des gestionnaires est primordial : ils ont le pouvoir aussi bien d'aider les employés aux prises avec des problèmes de santé mentale que de leur nuire. Or bon nombre d'entre eux sont mal outillés pour aider les employés concernés. Seulement 26 p. 100 des employés sondés estiment que leurs supérieurs « assurent une gestion efficace des problèmes de santé mentale ».

Jusqu'à 44 p. 100 des gestionnaires sondés n'avaient pas reçu la moindre formation en gestion des employés aux prises avec un problème de santé mentale et ont reconnu qu'ils auraient à gagner d'une formation accrue à divers égards en ce qui concerne notamment :

- ♦ La reconnaissance des signes et des symptômes de problèmes de santé mentale précis;
- ♦ Le soutien de conversations difficiles;
- ♦ L'acquisition de connaissances approfondies quant à leurs obligations juridiques et aux contraintes légales.

De façon générale, les employés n'accordent pas une note bien élevée à leurs gestionnaires quant à leur capacité de venir en aide aux employés atteints d'une maladie mentale. C'est ainsi que 29 p. 100 seulement des employés ont déclaré que leur gestionnaire est bien informé des enjeux liés à la santé mentale. Voilà qui souligne à grands traits la nécessité d'une formation plus poussée des gestionnaires.

L'intégration des employés qui vivent un problème de santé mentale est encore problématique pour certains employeurs. Tout juste un peu plus de la moitié des employés aux prises avec un problème nécessitant des mesures d'adaptation (56 p. 100) ont été accommodés en temps utile. La plupart des répondants estiment que leur milieu de travail et leur supérieur se montrent coopératifs dans les situations de retour au travail.

En revanche, les employés qui ont pris part aux entrevues en profondeur sont plus susceptibles de rapporter des expériences négatives à leur retour au travail après

une absence imputable à un problème de santé mentale. Les employés concernés ont été confrontés notamment aux difficultés suivantes :

- ♦ Le gestionnaire se montre insensible à leur problème et ne leur offre aucune aide en l'occurrence;
- ♦ On les fait se sentir coupables de s'être absentés du travail;
- ♦ Le gestionnaire et les collègues les tiennent à l'écart et leur témoignent de l'indifférence.

Les employés ont souligné en outre que de nombreux employeurs n'ont toujours pas établi un équilibre entre la nécessité de se tenir en contact avec leurs employés en absence autorisée et le fait de leur accorder l'espace et le temps nécessaires pour se remettre sur pied.

La culture d'entreprise est au cœur des conditions dans lesquelles les employés peuvent ou non préserver leur propre santé mentale. Il existe actuellement un écart important entre la perception des cadres supérieurs et des employés quant à la nature du soutien offert par le milieu de travail aux employés aux prises avec un problème de santé mentale. Si 82 p. 100 des cadres déclarent que leur organisation favorise un milieu de travail sain, seulement 30 p. 100 des employés – qui travaillent dans les services, les emplois manuels ou la production – croient qu'il en soit ainsi.

Moins du quart de tous les employés sondés (22 p. 100) ont reçu une information de leur employeur sur la santé mentale.

La sensibilisation du grand public et en milieu de travail relativement à la santé mentale laisse place à l'amélioration. Tandis qu'une majorité nette des employés possède quelques notions en ce qui concerne la santé mentale (86 p. 100), seulement un peu plus du tiers d'entre eux (37 p. 100) s'estiment extrêmement ou très informés. En 2010, moins du quart des répondants (22 p. 100) avaient reçu une information de leur employeur en matière de santé mentale. Cette information concernait pour l'essentiel le soutien offert aux employés et la façon d'y avoir accès.

Le recours aux ressources en santé mentale en milieu de travail par les employés semble assez limité. Moins du tiers (31 p. 100) des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale ont eu accès aux ressources offertes par leur employeur. Les obstacles à l'accès à ces ressources comprennent la méconnaissance du soutien offert par l'organisation et la méfiance quant au respect du caractère confidentiel de l'information. Les Programmes d'aide aux employés (PAE) sont le service le plus courant auquel les employés ont recours – ils sont utilisés par 65 p. 100 des employés qui ont eu accès aux mesures de soutien en milieu de travail.

Bien que le sondage et les entrevues avec les employés et les gestionnaires de premier niveau aient mis au jour des possibilités d'intervention nombreuses, quatre secteurs se distinguent clairement où l'employeur peut agir davantage dans les cas de problème de santé mentale. Ainsi, ils peuvent :

- ♦ faire une large part à la sensibilisation et à la communication afin de réduire la peur, le profilage et la discrimination en milieu de travail;
- ♦ veiller à ce que la culture d'organisation favorise le soutien de la santé mentale des employés;

- ♦ encourager les cadres supérieurs à faire preuve d'un leadership tangible;
- ♦ mettre en valeur le potentiel des gestionnaires dans l'exercice de leur rôle de soutien des employés en mettant à leur disposition les outils et la formation nécessaires.

Le rapport fait état des actions proposées aux employeurs d'après les perceptions et les recommandations des employés et des gestionnaires de premier niveau. Les employeurs peuvent innover en créant les conditions dans lesquelles les employés aux prises avec des problèmes de santé mentale pourront améliorer leur productivité au travail. Non seulement la vie des employés s'en trouvera transformée positivement, mais leur travail contribuera au bon rendement de l'organisation. Il reste encore à faire pour proposer aux employeurs les politiques, les pratiques et les approches les plus efficaces face aux enjeux liés à la santé mentale.

CHAPITRE 1

Introduction

Sommaire du chapitre

- ◆ Un Canadien sur cinq éprouvera un problème de santé mentale au cours de sa vie, mais un grand nombre d'entre eux continueront d'être productifs dans leur milieu de travail.
- ◆ Le milieu de travail a une incidence positive et négative sur la santé mentale et le bien-être des employés.
- ◆ Notre rapport énonce les défis et les victoires des employés aux prises avec un problème de santé mentale. Il propose aux gestionnaires quelques interventions conduisant à la création d'un milieu de travail positif, sain et performant.

Une communauté qui exclut ne serait-ce qu'un seul de ses membres n'est aucunement une communauté.

—Dan Wilkins

Composante essentielle de la santé, la santé mentale est « un état de bien-être qui permet à une personne de se réaliser, de surmonter

les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et de contribuer à la vie de sa communauté »¹. La santé mentale est déterminée par des facteurs socio-économiques, biologiques et environnementaux². Toutefois, des facteurs multiples dans le milieu de travail peuvent exercer une influence sur le niveau de santé mentale d'une personne, notamment :

- ◆ L'existence d'un réseau de soutien social;
- ◆ L'absence de discrimination et de violence;
- ◆ La sécurité économique³.

Selon des études récentes, un Canadien sur cinq sera confronté à un problème de santé mentale au cours de sa vie⁴. L'apparition de bien des problèmes de santé mentale est graduelle, détectable et traitable – et il est possible de poursuivre des relations et une carrière saines et productives. Les employeurs doivent savoir comment promouvoir la santé mentale et le bien-être de leurs employés. Comme la majorité des adultes passent plus de temps au travail qu'à toute autre activité, le milieu de travail est maintenant reconnu comme un facteur déterminant de la santé.

1 Organisation mondiale de la Santé, « La santé mentale : renforcer notre action ».

2 *Ibid.*

3 Keleher et Armstrong, *Evidence Based Mental Health Promotion Resource*, p. 22.

4 Gouvernement du Canada, *Aspect humain de la santé mentale*, p. 30–31.

LE DOSSIER D'ANALYSE

Pourquoi les employeurs devraient-ils se préoccuper de la santé mentale de leurs employés? Il existe de plus en plus d'éléments probants de l'incidence des problèmes de santé mentale en milieu de travail, et les conséquences financières sur l'économie canadienne sont considérables. Au Canada, en 2009-2010, 78 p. 100 des indemnités en cas d'invalidité de courte durée et 67 p. 100 des indemnités en cas d'invalidité de longue durée étaient liées à des problèmes de santé mentale⁵.

Selon une étude du Centre de toxicomanie et de santé mentale, les cas de problèmes de santé mentale diagnostiqués ou non diagnostiqués coûtent à l'économie canadienne 51 milliards de dollars chaque année en services de santé, en absentéisme de longue ou de courte durée, de même qu'en réductions de la qualité de vie rattachées à la santé (p. ex. douleurs et souffrances plus intenses)⁶.

Au Canada, en 2009-2010, 78 p. 100 des indemnités en cas d'invalidité de courte durée et 67 p. 100 des indemnités en cas d'invalidité de longue durée étaient liées à des problèmes de santé mentale.

Toutefois, la recension des ouvrages publiés donne à penser qu'en raison de la stigmatisation de la maladie mentale, de nombreux employés hésitent à divulguer leur état de santé et sont réticents à demander de l'aide. Dans un tel contexte, si la majorité des Canadiens sont disposés à parler du diagnostic de cancer ou de diabète d'un membre de leur famille, seulement 50 p. 100 d'entre eux révéleraient à un ami ou à un collègue qu'un membre de la famille est atteint d'une maladie mentale⁷.

5 Towers Watson, *2009/2010 North American Staying@Work Report*, p. 22.

6 Lim et autres collaborateurs, « Une nouvelle mesure, fondée sur la population », p. 103.

7 Association médicale canadienne, *8^e Bulletin national annuel sur la santé*, p. 29.

En 2006, un rapport sénatorial sur la santé mentale a établi avec précision les problèmes liés expressément à la santé mentale en milieu de travail. Particulièrement :

- ♦ Les employeurs et les collègues sont susceptibles de craindre les personnes aux prises avec un problème de santé mentale et croient qu'elles pourraient être violentes;
- ♦ Les employeurs sont susceptibles de croire que les personnes aux prises avec un problème de santé mentale sont non qualifiées, non productives ou non fiables;
- ♦ Les employeurs sont réticents à embaucher une personne qui choisit de divulguer un problème de santé mentale;
- ♦ L'employé qui divulgue son problème de santé mentale risque de perdre son emploi;
- ♦ Bien que l'efficacité des programmes de gestion des cas d'invalidité en milieu de travail ait été réévaluée en ce qui concerne les employés souffrant de problèmes physiques, il faut en repenser la valeur en ce qui a trait aux employés qui souffrent de problèmes de santé mentale;
- ♦ Les gestionnaires et les employés sont mal renseignés sur la maladie mentale. Ce facteur a pour effet de réduire la probabilité que les problèmes de santé mentale en milieu de travail soient détectés et traités rapidement⁸.

Comme les pressions exercées par la concurrence contribuent à une hausse constante des attentes en matière de rendement, le milieu de travail est susceptible de déclencher ou d'exacerber des problèmes de santé mentale. Les employeurs et les dirigeants d'entreprise doivent donc être conscients des répercussions de leurs pratiques organisationnelles et de leur culture d'entreprise sur les employés. Ils doivent en outre approfondir leurs connaissances des questions liées aux problèmes de santé mentale, notamment :

- ♦ La prévention;
- ♦ La détection;
- ♦ Le traitement et la réadaptation;
- ♦ La réintégration à la population active.

8 Kirby, *De l'ombre à la lumière*, p. 197-209.

Or, la recension documentaire indique qu'à l'heure actuelle nombreux sont les gestionnaires qui sont peu formés en matière de santé mentale et des conséquences qui en découlent, et qu'ils sont mal équipés pour résoudre les problèmes de productivité, d'absentéisme ou d'invalidité des employés⁹.

STRUCTURE DU RAPPORT

Ce rapport présente un éclairage nouveau sur les moyens à prendre par les employeurs pour aménager un milieu de travail plus efficace et plus positif pour les employés aux prises avec un problème de santé mentale. Cette perspective nous est fournie par les employés eux-mêmes ainsi que par les gestionnaires de premier niveau.

La recherche prend appui sur un sondage mené à l'échelle nationale auprès de plus d'un millier d'employés, dont 479 gestionnaires de premier niveau. Elle est en outre complétée par 30 entrevues en profondeur réalisées après la réception des réponses à notre questionnaire. Une description complète de la méthode d'enquête et du profil des répondants est trouvée à l'annexe A.

Le chapitre 2 présente les différents points de vue des employés ayant déjà éprouvé un problème de santé mentale en milieu de travail. Le chapitre 3 porte sur le

rôle des différents intervenants dans le soutien de la santé mentale, c'est-à-dire les employeurs, les syndicats, les collègues, la collectivité des soins de santé. Le chapitre 4 porte sur le rôle unique des cadres. Les défis et les stratégies quant aux mesures d'adaptation à offrir et aux modalités de retour au travail sont examinés au chapitre 5. Le chapitre 6 explore le rôle de la haute direction, qui doit « donner le ton » afin que la culture d'entreprise soit propice à la création d'un milieu de travail sain. Les deux chapitres suivants traitent des connaissances des employés en matière de santé mentale (chapitre 7) ainsi que sur les sources d'information sur la santé mentale, les ressources et les services de soutien (chapitre 8.) En conclusion, le rapport présente quelques recommandations à l'intention des intervenants et des dirigeants des ressources humaines, à qui il revient de prendre les mesures nécessaires à la création de milieux de travail plus humains sur le plan de la santé mentale (chapitre 9.) Enfin, l'ensemble des chapitres contient une information (dans des encadrés accompagnés d'une icône) qui porte moins sur les constatations de la recherche originale que sur des sources externes ou secondaires. Une liste de ressources complémentaires à l'intention des employeurs est présentée à l'annexe B.

Cette étude a été financée par Bell, la Financière Manuvie, Morneau Shepell, Postes Canada et le Groupe Banque TD.

9 Jackson, *The Missing Link*, p. 2.

CHAPITRE 2

Expériences des employés quant à la santé mentale en milieu de travail

Sommaire du chapitre

- ◆ Les problèmes de santé mentale sont très répandus dans les milieux de travail. Douze pour cent des répondants ont déclaré « être aux prises actuellement » avec un problème de santé mentale, tandis que 32 p. 100 d'entre eux ont affirmé avoir vécu un problème de santé mentale par le passé.
- ◆ Un nombre considérable d'employés sont mal à l'aise de parler de leur problème de santé mentale au travail.
- ◆ Un bon nombre d'employés s'inquiètent des conséquences d'une divulgation de leur problème sur leur réussite professionnelle.

Il n'y a pas de honte à avoir un problème de santé mentale. Ce sont les préjugés et la stigmatisation qui nous couvrent tous de honte.

—Bill Clinton

LES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE SONT TRÈS RÉPANDUS

Au total, 44 p. 100 des employés ont déclaré être actuellement aux prises avec un problème de santé mentale (12 p. 100) ou avoir personnellement éprouvé un problème de santé mentale par le passé (32 p. 100)¹. (Voir le graphique 1.) Ce résultat est supérieur à d'autres estimations selon lesquelles un Canadien sur 5 souffrira d'un problème de santé mentale au cours de sa vie et est susceptible d'être influencé par la définition élargie des problèmes liés à la santé mentale dans la présente étude. (Voir l'encadré intitulé « Définition de l'expression "problème de santé" ».)

Bien que des écarts soient observables selon les facteurs démographiques des répondants, le tableau 1 indique clairement que les problèmes de santé mentale ont une incidence sur une grande variété de personnes indifféremment du groupe d'âge, du sexe, du secteur professionnel ou du niveau d'emploi.

1 On a demandé aux employés d'indiquer de façon anonyme s'ils souffraient actuellement d'un problème de santé mentale ou avaient déjà vécu un problème de santé mentale. Ceux des répondants qui étaient au travail au moment où ils ont souffert d'un problème de santé mentale (soit chez leur employeur actuel, soit chez un employeur précédent) ont été invités à fournir des précisions de manière à pouvoir déterminer ce que les employeurs pourraient faire de mieux pour venir en aide aux employés.

Les statistiques indiquent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de déclarer qu'elles sont aux prises avec un problème de santé mentale ou qu'elles en ont déjà eu un. En revanche, alors que 51 p. 100 des

Définition de l'expression « problème de santé mentale »

Aux fins du présent rapport, nous utilisons une définition très large des problèmes de santé mentale. Elle englobe le stress excessif; l'anxiété; la dépression; l'épuisement professionnel; les dépendances et l'abus d'alcool ou d'autres drogues; ainsi que la manie, les troubles bipolaires et la schizophrénie.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Tout au long de ce rapport, là où les écarts sont présentés selon l'âge, le secteur professionnel, le niveau d'emploi et d'autres catégories, ces écarts sont tenus pour être statistiquement significatifs aux fins de l'analyse.

répondantes ont déclaré avoir éprouvé un problème de santé mentale, 40 p. 100 des hommes ont aussi déclaré avoir vécu un tel problème.

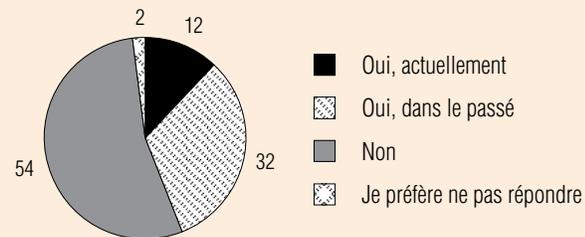
Selon le secteur, les travailleurs employés dans le commerce de détail et de gros, la santé, la fonction publique et les organismes sans but lucratif ont été plus susceptibles que leurs homologues des autres secteurs de déclarer qu'ils avaient déjà éprouvé un problème de santé mentale ou qu'ils en éprouvaient un au moment du sondage. Les répondants les moins susceptibles de déclarer être ou avoir été aux prises avec un problème de santé mentale sont ceux qui travaillaient dans les secteurs des produits chimiques et pharmaceutiques (25 p. 100) et de la construction (26 p. 100.)

D'autres écarts dignes de mention relativement à la déclaration d'un problème de santé mentale sont les suivants :

- ♦ Les gestionnaires (39 p. 100) étaient moins susceptibles de déclarer avoir personnellement éprouvé un problème de santé mentale que les subalternes (50 p. 100);
- ♦ Les syndiqués (50 p. 100) étaient plus susceptibles que les non-syndiqués (43 p. 100) de déclarer avoir éprouvé un problème de santé mentale.

Graphique 1

Expérience personnelle d'un problème de santé mentale (pourcentage de répondants, n=1 010)



Source : Le Conference Board du Canada.

DIRE OU NE PAS DIRE? DIVULGUER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

La divulgation d'un trouble de santé mentale peut s'avérer difficile pour un employé en détresse. La prochaine section traitera de quelques conditions essentielles à remplir pour soutenir les employés qui brisent le silence et informent leur employeur de leur état de santé mentale.

De nombreux facteurs sont susceptibles d'influencer les circonstances dans lesquelles un employé choisit de divulguer un problème de santé mentale en milieu de travail. Ils comprennent, notamment, la protection des renseignements personnels des employés, les répercussions perçues de cette divulgation, les antécédents des employés concernés dans un emploi précédent et la qualité des gestionnaires. La culture d'entreprise, à cet égard, est un facteur déterminant important qui sera traité au chapitre 6.

PROTÉGER LES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS DES EMPLOYÉS

Les préoccupations et inquiétudes des employés concernant la confidentialité et la protection de leurs renseignements personnels pourraient constituer un obstacle à la recherche et à l'obtention de l'aide dont ils ont besoin.

Dans ce contexte, il est encourageant d'observer que près des deux tiers des employés (63 p. 100) pensent que la direction fait preuve de respect et de discrétion quant à l'utilisation des renseignements sur l'état de santé du

Tableau 1
Expérience personnelle d'un problème de santé mentale
(pourcentage de répondants, n=1 010)

Sexe		Responsabilité de gestion	
Homme	40	Gestionnaires de premier niveau	39
Femme	51	Personnel d'exécution	50
Âge		Taille de l'entreprise	
18–24 ans	49	Petite (moins de 50 employés)	44
25–34 ans	48	Moyenne (de 50 à 499 employés)	44
35–44 ans	44	Grande (500 employés ou plus)	43
45–54 ans	47	Affiliation syndicale	
55–64 ans	43	Syndiqué	50
65 ans ou plus	29	Non syndiqué	43
Région de résidence		Champ d'activité de l'entreprise	
Atlantique	52	Local, régional, provincial	48
Québec	37	National	46
Ontario	46	International	37
Prairies/Nunavut	46	Classification industrielle de l'entreprise	
Alberta/Territoires du Nord-Ouest	51	Ressources naturelles, y compris le pétrole et le gaz	41
Colombie-Britannique/Yukon	44	Fabrication	35
Situation d'emploi		Aliments, boissons et produits du tabac	46
Employé à temps plein permanent	44	Produits chimiques et pharmaceutiques	25
Employé à temps plein contractuel, à terme, saisonnier	51	Construction	26
Employé à temps partiel permanent	51	Haute technologie	28
Employé à temps partiel contractuel, à terme, saisonnier	42	Communications et télécommunications	47
Employé occasionnel	43	Transports et services publics	46
Groupe d'employés		Finances, assurances et immobilier	36
Cadre de direction	40	Commerce de détail et de gros	54
Dirigeant, directeur, cadre supérieur	39	Éducation	44
Cadre intermédiaire, gestionnaire de premier niveau, superviseur	38	Santé	50
Professionnel—technique	43	Fonction publique	53
Professionnel—non technique	51	Organisme sans but lucratif	63
Technicien, travailleur qualifié	40	Services—hébergement, alimentation, services personnels	42
Employé de services, ouvrier, employé de production	52	Services—professionnels, scientifiques, techniques	42
Employé de bureau ou de soutien	48		

Source : Le Conference Board du Canada.

personnel. En revanche, 10 p. 100 sont en désaccord avec cette affirmation et 26 p. 100 d'entre eux se disent incertains sur ce point. (Voir le graphique 2.)

La recherche note des différences intéressantes entre les répondants relativement à leur état de santé mentale courant. Comme l'indique le graphique 3, 54 p. 100 de ceux qui sont aux prises avec un problème de santé mentale estiment que la direction protège le caractère privé des renseignements personnels concernant la santé du personnel. Cette donnée est inférieure aux 64 p. 100 de ceux qui déclarent avoir déjà éprouvé des problèmes de santé mentale et aux 65 p. 100 de ceux qui déclarent n'avoir aucun antécédent à cet égard. Cette constatation donne à penser que si un employé sent qu'il se trouve à un point de très grande vulnérabilité, il aura tendance à ne pas avoir confiance en son employeur, il ne demandera pas d'aide et n'aura pas recours aux ressources de l'organisation.

RÉPERCUSSIONS DE LA DIVULGATION D'UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE

Bien que la plupart des employés demeurent relativement sûrs que leur employeur protégerait la confidentialité des renseignements personnels qui les concernent, ils se disent inquiets des répercussions de la divulgation d'un problème de santé mentale sur leur emploi et leur carrière. Plus de la moitié des employés (54 p. 100) craignent que si la direction apprenait qu'ils ont déjà éprouvé un problème de santé mentale, leurs chances d'avancement seraient compromises – et 38 p. 100 d'entre eux croient que cela entraverait leur réussite professionnelle. (Voir le tableau 2.)

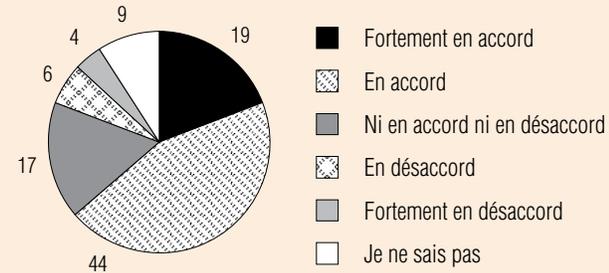
Ces craintes sont accrues chez les employés qui sont actuellement aux prises avec un problème de santé mentale.

- Soixante-cinq pour cent des répondants estiment que leurs chances d'être promus seraient compromises si la haute direction était informée de leur problème de santé mentale.
- Quarante-trois pour cent d'entre eux pensent que leur réussite au sein de l'organisation serait compromise.

Graphique 2

L'information sur la santé est traitée avec respect et confidentialité

(pourcentage de répondants, n=1 010)

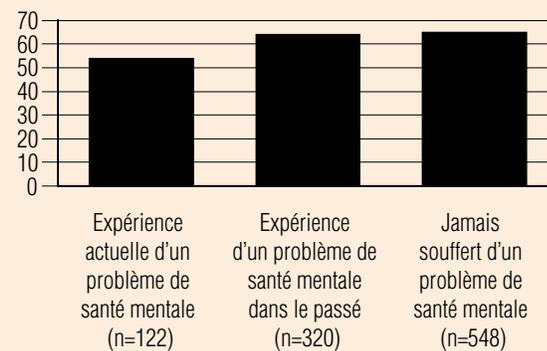


Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.
Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 3

Perception que l'information sur la santé est confidentielle

(pourcentage de répondants qui ont déclaré être fortement en accord/en accord)



Source : Le Conference Board du Canada.

Alors que la majorité des employés (52 p. 100) qui ont des antécédents de problèmes de santé mentale ont indiqué que cela n'avait pas eu d'effets négatifs sur leur emploi ou leur carrière, une minorité importante d'entre eux (27 p. 100) ont déclaré que cela avait eu des répercussions négatives sur leurs possibilités d'avancement et d'augmentation de salaire. (Voir le graphique 4.)

Tableau 2

Répercussions perçues d'une divulgation sur la réussite dans l'organisation
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Je crois que mes chances d'être promu dans l'organisation seraient compromises si les dirigeants savaient que j'ai déjà eu un problème de santé mentale	3,5	5	12	20	38	16	10
Si j'avais un problème de santé mentale, cela aurait un effet négatif sur ma réussite professionnelle	3,2	6	20	28	25	13	8

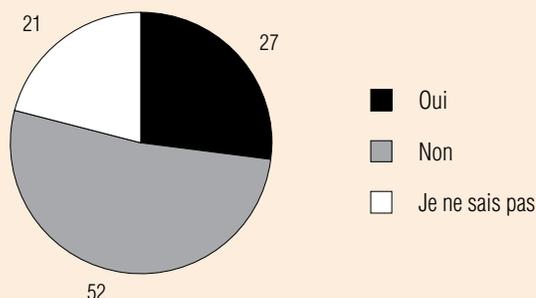
*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 4

Répercussions négatives des problèmes de santé mentale sur l'avancement professionnel
(pourcentage de répondants, n=410)



Source : Le Conference Board du Canada.

Les répercussions énoncées par les répondants qui les ont subies personnellement étaient souvent graves. Mentionnons :

- ♦ La perte de leur emploi—ils ont été congédiés, mis à pied, ou encouragés à quitter l'organisation;
- ♦ L'entrave à l'avancement professionnel;
- ♦ L'augmentation de salaire ou boni moindres;
- ♦ La persistance de l'opinion négative des collègues quant à leurs compétences et leurs aptitudes;
- ♦ Les possibilités professionnelles limitées (p. ex. quant au genre de tâches qui leur sont confiées).

Les entrevues ont révélé que les personnes dont la situation est plus fragile comme les contractuels et les stagiaires sont plus inquiètes devant la perspective de divulguer un problème de santé mentale à leur employeur.

Les répercussions énoncées par les employés qui en ont subi étaient souvent graves.

Les inquiétudes quant à ces répercussions éventuelles ont empêché les personnes interviewées de se sentir à l'aise de divulguer leur état de santé mentale à leur employeur. Les résultats du sondage indiquent que les employés qui n'étaient pas à l'aise de discuter de leur état de santé mentale avec leur superviseur étaient considérablement plus susceptibles de croire que cela aurait un effet négatif sur la poursuite de leur carrière. Près de sept employés sur dix (68 p. 100) qui se disent réticents à parler de leur problème de santé mentale avec leur superviseur croient en outre que leur état de santé mentale nuirait à leurs possibilités d'être promus. Les deux tiers des employés qui ne se sentaient pas à l'aise de s'en ouvrir à leur superviseur (66 p. 100) estiment que leur état de santé mentale aurait un effet négatif sur leur réussite professionnelle.

COMMENT LES EMPLOYÉS SOUFFRANT D'UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE SONT-ILS TRAITÉS DANS LE MILIEU DE TRAVAIL?

Les perceptions des employés relativement à l'impact de la divulgation d'un problème de santé mentale peuvent être influencées par l'expérience d'autres employés de l'organisation qui ont choisi de s'en ouvrir. Près de trois employés sur dix déclarent que les personnes de leur organisation qui ont souffert d'un problème de santé mentale sont traitées de façon différente par leurs collègues, leur superviseur et la haute direction (tableau 3), voire tout près de quatre employés sur dix pour les employés qui éprouvent actuellement un problème de santé mentale.

Comme l'indique le tableau 3, on observe une incertitude quant à savoir si les employés qui choisissent de divulguer un problème de santé mentale sont traités avec le même empressement, le même respect et la même compassion que ceux qui souffrent d'une affection physique. Un employé sur cinq (19 p. 100) estime que les personnes aux prises avec un problème de santé mentale sont traitées différemment, tandis que quatre d'entre eux sur dix (40 p. 100) affirment que tous les employés sont traités de la même façon. Enfin, 42 p. 100 des employés se disent indifférents ou incertains relativement à cette question.

La voix des employés

« C'est plus répandu que l'on pense et nous ne devrions pas être stigmatisés. Il n'y a aucune raison d'avoir honte. »

« Les gens doivent avoir confiance que leur maladie ne sera pas révélée à quelqu'un d'autre... Il faut un degré élevé de discrétion (ou le sentiment que cette discrétion est réelle) pour qu'une personne demande de l'aide. Mais si on craint que les collègues en soient informés ou si on a peur du ridicule, etc., je suis persuadé que bien des gens ne diront rien. »

« Quand une personne déclare qu'elle a un problème de santé mentale, ce qui vient d'abord à l'esprit des gens, c'est que cette personne ne peut pas supporter le stress, prendre de responsabilités, qu'on ne peut pas lui confier de nouvelles responsabilités. Ses chances d'avancement sont donc limitées. »

« Mon superviseur était très critique à l'égard des soins et des services de santé mentale. Si je l'avais informé que j'avais consulté un psychologue, il m'aurait regardé d'un autre œil, comme si j'étais quelqu'un d'instable ou de non fiable. »

« Les préjugés sont toujours là. Il faut vraiment les éradiquer – aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de travail. [Les] médias doivent le faire. Le cinéma doit le faire. Les gens comme moi devraient pouvoir en parler ouvertement et ne pas être critiqués ou dénigrés. De la même manière qu'une personne qui a une maladie du cœur prend des médicaments, j'ai un problème de santé mentale et je prends mes médicaments. Juste parce qu'on ne peut pas voir le mal dont je suis atteint... [je] ne devrait pas être jugé. »

Tableau 3

Traitement dans le milieu de travail
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

Dans mon organisation, je crois que les employés qui sont aux prises avec un problème de santé mentale :	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Sont traités équitablement	3,5	3	9	23	39	8	18
Sont traités différemment par leurs collègues	3,1	3	22	31	24	5	16
Sont traités différemment par leur supérieur immédiat	3,0	3	23	29	22	5	19
Sont traités différemment par les dirigeants	3,1	4	21	30	20	6	20
Sont traités avec autant d'empressement, de respect et de compassion que les employés qui ont une maladie physique	3,3	5	14	24	33	7	18

*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

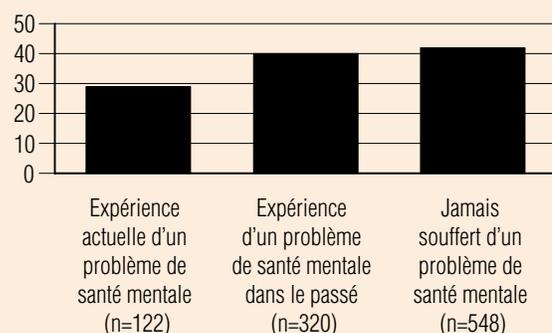
Source : Le Conference Board du Canada.

Parmi les employés qui éprouvent actuellement un problème de santé mentale, moins de trois sur dix (29 p. 100) conviennent qu'ils sont traités avec la même considération, le même respect que les employés qui sont atteints d'une affection physique. À 40 p. 100, les réponses des employés qui ont éprouvé un problème de santé mentale par le passé se rapprochent de celles des travailleurs qui n'en ont jamais eu (42 p. 100.) (Voir le graphique 5.)

Graphique 5

Perceptions que les gens aux prises avec un problème de santé mentale ou de santé physique sont traités équitablement

(pourcentage de répondants qui se disent fortement en accord/en accord)



Source : Le Conference Board du Canada.

La voix des gestionnaires

« Bien des employeurs, de nos jours... s'il y a une chose qu'ils n'ont pas, c'est la compassion. Si vous avez des difficultés personnelles au travail, c'est secondaire par rapport aux tâches à accomplir. »

« Nous avons tous besoin d'être écoutés. Parfois, la solution est seulement d'en parler ouvertement. »

Les employés qui sont actuellement aux prises avec un problème de santé mentale affichent des points de vue carrément différents des autres à bien des égards. Leur perception du milieu de travail peut être influencée par les circonstances auxquelles ils sont confrontés. Avec le temps, le souvenir des expériences du passé peut s'évanouir. Les employés qui en ont déjà éprouvé par le passé commencent à percevoir leur environnement de travail de la même façon que les employés qui n'ont jamais eu de problème de santé mentale.

DEGRÉ DE CONFIANCE ENVERS LE SUPERVISEUR

La majorité des employés (57 p. 100) sont en accord ou fortement en accord avec l'idée que leur superviseur direct se soucie de leur état émotionnel et de leur bien-être mental. Toutefois, seulement 36 p. 100 des employés disent être à l'aise de parler à leur gestionnaire d'un problème de santé mentale. (Voir le tableau 4.)

Tableau 4

Degré d'aise des employés avec leur superviseur
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Mon supérieur immédiat se soucie de mon bien-être émotif et mental	3,5	6	9	22	43	14	6
Si j'avais un problème de santé mentale je me sentirais à l'aise d'en discuter avec mon supérieur immédiat	2,9	13	26	20	29	7	4

*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

Le genre et la durée de l'emploi sont aussi susceptibles d'avoir une incidence sur le degré d'aise ressenti par un employé quant à la divulgation d'un problème de santé mentale à son employeur. Les employés à plein temps et permanents ont répondu qu'ils seraient plus à l'aise d'en parler avec leur superviseur que les employés occasionnels, les contractuels à temps partiel ou les personnes qui occupent un poste pour une durée déterminée. (Voir le graphique 6.)

La qualité des gestionnaires de personnel est d'une importance primordiale.

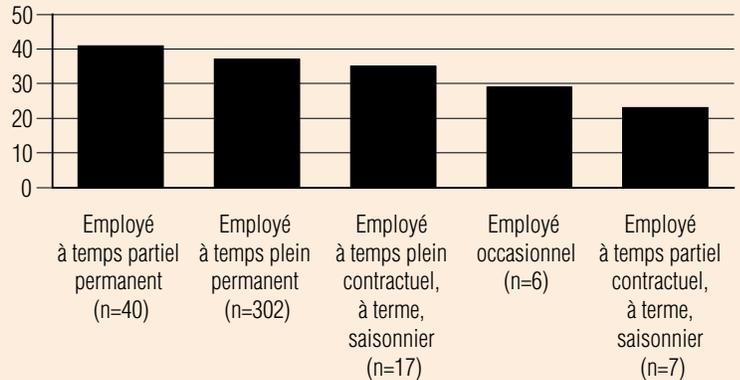
Dans les entrevues en profondeur, la plupart des employés ont déclaré avoir effectivement divulgué à leur employeur un problème de santé mentale passé (ou actuel.) Les entrevues ont mis en lumière le fait que la qualité des gestionnaires de personnel est d'une importance primordiale. Si les employés ont de « bons » gestionnaires, ils sont plus enclins à divulguer leur état de santé mentale. (Voir l'encadré intitulé « Comment les employés définissent-ils un « bon » gestionnaire de personnel? »)

AUTRES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Par ailleurs, de nombreuses autres mesures sont susceptibles de créer un environnement où les employés sont à l'aise de parler ouvertement de santé mentale. Elles comprennent notamment l'établissement d'une culture d'entreprise positive face aux employés aux prises avec un problème de santé mentale (qui sera l'objet du chapitre 6) et l'offre de ressources, de services et de mesures de soutien (point que nous traiterons au chapitre 8.) D'autres facteurs, sur lesquels les employeurs ont peu de contrôle, influencent la décision d'un employé de parler ouvertement de son problème de santé mentale, notamment ses antécédents professionnels. (Voir l'encadré intitulé « L'expérience, ça compte ».)

Graphique 6

Degré de confiance de pouvoir discuter de problèmes de santé mentale avec le superviseur
(pourcentage de répondants qui se disent fortement en accord/en accord)



Source : Le Conference Board du Canada.

Comment les employés définissent-ils un « bon » gestionnaire de personnel?



CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

Durant les entrevues en profondeur, on a demandé aux employés quelle influence leur rapport avec leur gestionnaire exerce sur la confiance qu'ils éprouvent à lui parler d'un problème de santé mentale, et quelle est sa réaction quand un employé divulgue un problème de cette nature.

Aux yeux des employés, un « bon » gestionnaire de personnel est celui qui se montre amical, positif, compréhensif, accessible, patient et empathique. Quand le gestionnaire est approché par un employé qui relève directement de lui, il réagit de manière accommodante et coopérative. Il donne toute son attention à l'employé et s'assure que celui-ci a soin de lui-même (p. ex. qu'il est suivi par un médecin, qu'il prend ses médicaments, etc.)

Source : Le Conference Board du Canada.

L'expérience, ça compte

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ



Les entrevues ont démontré clairement que la première expérience (soit positive ou négative) d'un employé, suite à la divulgation d'un problème de santé mentale à son employeur, a des répercussions dans l'avenir. L'employé qui a à cet égard une expérience positive tend à être plus ouvert quant à son état de santé mentale et est plus enclin à en informer son patron. Quant à celui pour qui cette première expérience a été négative, il a souvent tendance à choisir de passer son état de santé mentale sous silence. Il tend à ne pas le divulguer de crainte que cela n'entraîne des réactions ou des effets négatifs.

Source : Le Conference Board du Canada.

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'incidence des problèmes de santé mentale devrait inciter les employeurs à examiner de plus près leur gestion de ces problèmes et du bien-être des employés. Il n'est pas facile pour les employés de parler de ces questions. Ils craignent que la divulgation d'un problème de santé mentale ait des répercussions sur leur réussite professionnelle, et ils sont souvent mal à l'aise de s'en ouvrir à leur superviseur direct. La présence de gestionnaires de qualité qui possèdent les compétences nécessaires, qui gardent l'esprit ouvert et qui offrent l'aide nécessaire est primordiale.

CHAPITRE 3

Rôle des différents intervenants dans le soutien de la santé mentale

Sommaire du chapitre

- ◆ Les employés s'attendent à ce que leur employeur joue un rôle actif dans le soutien de la santé mentale.
- ◆ Les employés syndiqués estiment que leur syndicat les soutiendrait s'ils étaient atteints d'une maladie mentale, mais ces employés ne sont pas plus à l'aise d'en parler à leur représentant syndical qu'à leur superviseur.
- ◆ La collectivité des soins de santé joue un rôle primordial en s'assurant de fournir aux employés qui en ont besoin les soins appropriés. Son rôle est encore plus important quand les employés n'ont pas accès ou choisissent de ne pas avoir accès aux soutiens offerts dans leur milieu de travail.

Le courage, c'est ce qu'il faut pour se lever et parler; c'est aussi ce qu'il faut pour s'asseoir et écouter.

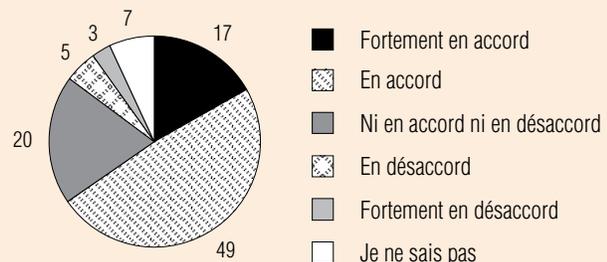
—Winston Churchill

LE RÔLE DE L'EMPLOYEUR

La plupart des employés – mais pas tous – trouvent que leur employeur a un rôle à jouer dans le soutien de leur santé mentale. En fait, les deux tiers des employés (66 p. 100) estiment que leur employeur devrait jouer un rôle dans la promotion de la santé mentale dans le milieu de travail. (Voir le graphique 7.) Les employés qui avaient déjà éprouvé un problème de santé mentale aussi bien que ceux qui n'en avaient jamais eu sont d'accord sur cette question. D'autres employés considèrent que la maladie mentale est une affaire personnelle qui n'a rien à voir avec le milieu de travail.

Graphique 7

L'employeur a un rôle à jouer dans le soutien de la santé mentale des employés
(pourcentage de répondants, n=1 010)

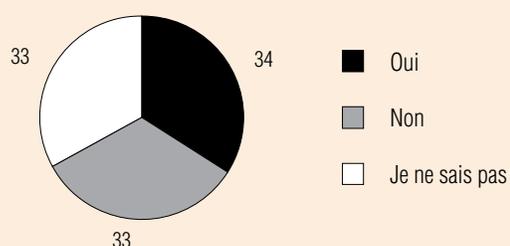


Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.
Source : Le Conference Board du Canada.

Que font les employeurs pour promouvoir la santé mentale? Seulement le tiers des employés déclarent que leur organisation dispose d'une politique de promotion de la santé mentale (34 p. 100.) Un deuxième tiers affirme que leur employeur n'a pas de politique de santé mentale (33 p. 100), et un autre tiers n'est pas certain que l'organisation dispose ou non d'une telle politique (33 p. 100.) (Voir le graphique 8.)

Graphique 8

Il existe des politiques de promotion de la santé mentale dans le milieu de travail (pourcentage de répondants, n=1 010)



Source : Le Conference Board du Canada.

LE RÔLE DES SYNDICATS

La majorité des employés syndiqués (59 p. 100) pensent que leur syndicat a un rôle à jouer dans le soutien des employés aux prises avec des problèmes de santé mentale. Les deux tiers des employés syndiqués (66 p. 100)

ont déclaré penser que, dans les périodes difficiles, leur syndicat les soutiendrait s'ils étaient atteints d'un problème de santé mentale. (Voir le tableau 5.)

Comme cela a été mentionné auparavant, un grand nombre d'employés ont de la difficulté à parler de problèmes de santé mentale. Il est assez étonnant de constater que les employés ne sont pas plus à l'aise de divulguer un problème de ce genre à un représentant ou un délégué syndical qu'à leur superviseur. Seulement le tiers (37 p. 100) des employés syndiqués sondés se sentiraient à l'aise de s'en ouvrir au représentant syndical. (Trente-six pour cent des employés ont déclaré qu'ils seraient à l'aise d'en parler avec leur superviseur.) Cela donne à penser que les syndicats, comme les employeurs, ont du travail à faire pour convaincre les employés de se sentir à l'aise de divulguer leur état de santé mentale.

LE RÔLE DES COLLÈGUES : UN AMI AU TRAVAIL, EST-CE QUE ÇA AIDE?

Le fait d'avoir un ami au travail est souvent considéré comme un facteur déterminant de la motivation d'un employé. Assurément, le fait d'avoir un ami ou un collègue en qui on a confiance peut fournir un autre canal pour aborder ses problèmes personnels et parler d'un problème de santé physique ou mentale. Non seulement l'employé peut recevoir de l'aide, comme il pourrait en

Tableau 5

Rôle du syndicat dans le soutien de la santé mentale (moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=284)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Mon syndicat a un rôle à jouer dans le maintien de ma santé mentale	3,7	4	6	23	45	14	8
Je pense que mon syndicat me soutiendrait si j'étais aux prises avec un problème de santé mentale	3,8	3	6	18	50	16	8
Je me sentrais à l'aise de m'adresser à mon syndicat si j'étais aux prises avec un problème de santé mentale	3,0	13	16	27	28	9	7

*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

avoir en dehors du milieu de travail, mais il a aussi accès à une orientation vers les ressources et les services offerts par son milieu de travail.

Les employés sont encore moins enclins à parler à un collègue de leur santé mentale qu'à leur superviseur.

Notre recherche révèle que la majorité des employés (54 p. 100) estiment bel et bien que leurs collègues se soucient de leur bien-être émotif et mental. (Voir le tableau 6.) Pourtant, les employés sont encore moins enclins à parler à un collègue de leur santé mentale qu'avec leur superviseur. Seulement 28 p. 100 des employés ont déclaré qu'ils seraient à l'aise d'en parler avec un collègue, comparativement à 36 p. 100 d'entre eux qui seraient à l'aise d'en parler avec leur superviseur. Un pourcentage sensiblement plus élevé d'employés (49 p. 100) ont indiqué qu'ils seraient à l'aise d'avoir une conversation avec un collègue relativement à la santé mentale de ce collègue. (Voir le tableau 6.)

L'employé qui choisit de parler à ses collègues de sa santé mentale le fait avec ceux avec qui il est à l'aise et entretient des liens d'amitié.

La voix des employés

« La décision de parler à quelqu'un est une GROSSE affaire. Parce que, souvent, on ne parle pas, parce qu'on a peur. »

« À l'époque, ils étaient mal à l'aise et ne savaient pas comment réagir. Ils m'ont dit ça des années plus tard : 'On ne savait pas quoi faire. On ne savait pas comment réagir. On ne savait pas [si on devait] te traiter comme une personne normale...' Ils étaient inquiets. »

La plupart des « confidentiels » sont considérés comme étant utiles – ils prodiguent des conseils quant aux ressources ou aux programmes offerts dans la collectivité ou dans le milieu de travail. Dans un cas en particulier, un collègue a incité le répondant à consulter un généraliste psychothérapeute (un médecin généraliste ou un médecin de famille qui cultive un intérêt spécial pour la psychothérapie), étant donné que le régime d'assurance maladie provincial ne couvrirait pas les honoraires d'un psychologue¹. D'autres collègues sont seulement à l'écoute et témoignent de leur empathie.

1 Selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale, les médecins généralistes psychothérapeutes s'intéressent particulièrement à la psychothérapie, et ils n'ont pas besoin d'une formation plus poussée pour être membre de la General Practice Psychotherapy Association.

Tableau 6

Rôle des collègues dans le soutien de la santé mentale
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Mes collègues de travail se soucient de mon bien-être émotif et mental	3,5	4	7	30	44	10	6
Je me sentirais <i>mal à l'aise</i> d'avoir une conversation avec un collègue de travail au sujet de ma santé mentale	3,2	6	22	24	32	12	3
Je me sentirais <i>à l'aise</i> d'avoir une conversation avec un collègue de travail au sujet de sa santé mentale	3,3	6	18	25	39	10	3

* Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

Soutien direct des syndicats aux employés qui sont aux prises avec un problème de santé mentale



CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

Les syndicats peuvent de multiples façons apporter une aide directe aux employés aux prises avec un problème de santé mentale. Or, nombreux sont les syndicats qui admettent qu'ils pourraient faire plus – particulièrement en milieu de travail – pour munir leurs dirigeants et leurs délégués des outils nécessaires pour répondre aux besoins de leurs membres.

Certaines organisations externes offrent de la formation et proposent des outils conçus expressément pour les intervenants syndicaux auprès des membres qui éprouvent des problèmes de santé mentale¹. Toutefois, le recours à ces services est loin d'être répandu.

Certains syndicats participent directement à l'amélioration de l'état de santé mentale de leurs membres. La Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE) et le Syndicat des travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA), par exemple, offrent directement à leurs membres une formation sur le stress en milieu de travail². Le TCA collabore en outre avec les Centres de santé des travailleurs de l'Ontario à la rédaction d'un instrument de sondage qui sera utilisé pour l'évaluation de la santé mentale en milieu de travail. Le TCA envisage aussi d'adopter un programme de soutien de la santé mentale par les pairs lancé par la Commission de la santé mentale au Canada.

L'histoire enseigne que les syndicats ont joué et continuent de jouer un rôle actif dans la défense de la santé et de la sécurité en milieu de travail, même si leurs interventions visent surtout les risques pour la santé physique. Certains signes montrent que l'accent s'est déplacé de manière à inclure expressément la prévention des risques pour la santé mentale. Par exemple, Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont mis sur pied un comité mixte ayant pour mandat d'imaginer des instruments d'information et de soutien pour les employés aux prises avec un problème de santé mentale. (Voir l'encadré intitulé « Regard sur la santé mentale à Postes Canada ».)

1 Par exemple, La santé mentale au travail et Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale.

2 La Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), section locale 37, par exemple, offre un atelier de deux jours sur cette question.

Soutien indirect des syndicats aux employés aux prises avec un problème de santé mentale



CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

Les syndicats assurent de plusieurs façons indirectes un large soutien aux initiatives liées à la santé mentale en milieu de travail, notamment :

- ♦ ils négocient des conditions de travail et des avantages sociaux qui ont une incidence sur le bien-être général des employés (p. ex. horaire variable, congés de maladie);
- ♦ ils aident leurs membres à comprendre les conditions de travail et les avantages sociaux auxquels ils ont droit, et à s'en prévaloir;
- ♦ ils gèrent les conflits de travail;
- ♦ ils contrôlent l'application de la convention collective;
- ♦ ils veillent à ce que l'on tienne compte des besoins des employés qui sont aux prises avec un problème de santé – physique ou mentale – au travail.

Hormis les activités en milieu de travail, les syndicats sont engagés dans des initiatives liées à la santé mentale au niveau des grandes politiques publiques. Par exemple, en 2009, le Syndicat national des employées et des employés généraux du secteur public (SNEGSP) a demandé à tous les ordres de gouvernement au Canada de combattre la stigmatisation et de prévenir, diagnostiquer et traiter les maladies mentales¹. De même, en 2010, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) a commandité une conférence sur la santé mentale afin de promouvoir les services et l'aide en matière de santé mentale². Le TCA s'est lui aussi engagé dans une campagne nationale de sensibilisation auprès de ses membres relativement aux maladies mentales afin de contribuer à éliminer les stéréotypes et les stigmates qui leur sont rattachés³.

Il est clair que les syndicats disposent de moyens pour contribuer encore davantage à offrir, directement ou indirectement, le soutien approprié aux employés aux prises avec des problèmes de santé mentale.

1 Syndicat national des employées et des employés généraux du secteur public, « NUPGE Puts Spotlight on Mental Health Care ».

2 Syndicat canadien de la fonction publique, « Le SCFP commandite le programme *Prospérer en 2010 et au-delà* ».

3 Sairanen, « Promising Practices Addressing Mental Health and Addictions ».

Mais ce n'est pas toujours le cas. Un employé a vécu une expérience très négative après s'être confié à des collègues. Ceux-ci l'ont évité et ignoré, et ils ont refusé de continuer à le compter parmi leurs amis.

LE RÔLE DE LA COLLECTIVITÉ DES SOINS DE SANTÉ

La collectivité des soins de santé est la clé qui donne aux employés aux prises avec des problèmes de santé mentale un accès à une aide appropriée. Par exemple :

- ♦ la moitié des employés (49 p. 100) s'adressent d'abord à leur médecin ou à un professionnel des soins de santé;
- ♦ les deux tiers des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale ont demandé de l'aide à un médecin ou un autre professionnel des soins de santé en plus d'avoir eu recours aux ressources de leur milieu de travail.

La collectivité des soins de santé est la clé qui donne aux employés aux prises avec des problèmes de santé mentale un accès à une aide appropriée.

La collectivité des soins de santé joue même un rôle plus important pour les employés qui n'ont pas accès ou qui choisissent de ne pas avoir recours aux ressources offertes en milieu de travail. Parmi ceux qui n'ont pas eu accès aux ressources du milieu de travail, un pourcentage encore plus élevé d'employés (82 p. 100) a cherché de l'aide auprès d'un médecin ou d'un autre professionnel

des soins de santé que ceux qui ont eu accès à de l'aide en milieu de travail (66 p. 100.) Les employés qui n'ont pas accès aux ressources en milieu de travail ont aussi eu recours en plus grand nombre à leurs proches, à des conseillers spirituels ou aux ressources communautaires que les autres. (Voir le tableau 7.)

Tableau 7

À qui les employés s'adressent-ils pour avoir de l'aide?
(pourcentage de répondants)

	Employés qui ont eu accès aux mesures de soutien de leur milieu de travail (n=177)	Employés qui n'ont pas eu accès aux mesures de soutien de leur milieu de travail (n=128)
Mon médecin ou un autre professionnel des soins de santé	66	82
Un membre de la famille	31	45
Un ami	25	42
Un conseiller spirituel (un prêtre, un rabbin, un imam, etc.)	3	13
D'autres ressources communautaires	1	10
L'urgence d'un établissement de santé	4	8
Une clinique communautaire de santé mentale	3	8
Autre*	2	5
Ne se sont pas tournés ailleurs pour obtenir de l'aide	9	3

*Les autres sources d'aide comprennent les livres, les dépliants et des documents écrits; l'ombudsman provincial; les mentors; les groupes de soutien; et les travailleurs auprès des jeunes.

Source : Le Conference Board du Canada.



Regard sur la santé mentale à Postes Canada

CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

Postes Canada et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) ont inclus dans la convention un Programme de prévention des risques pour la santé qui comporte un volet sur la santé mentale. Un comité mixte a été mis sur pied ayant les objectifs suivants :

- ◆ Réduire la stigmatisation des problèmes de santé mentale;
- ◆ Concevoir des instruments d'information et de soutien pour les employés aux prises avec un problème de santé mentale.

Le comité a convenu que la première étape de ce processus était de mener un sondage afin de mieux connaître ce que les travailleurs des postes connaissent et perçoivent relativement à la santé mentale. Ce sondage a permis de déterminer les facteurs de risque pour les employés et le milieu de travail ainsi que les besoins connexes en information et en ressources. Réalisé par un tiers pour le compte du comité mixte, le sondage était entièrement confidentiel.

À l'automne de 2010, 15 000 employés choisis de façon aléatoire ont reçu le questionnaire du sondage à leur domicile. Le taux de réponse a été de 15 p. 100; d'un point de vue statistique, ce résultat est représentatif de la population globale. Les points saillants de ce sondage comprennent ce qui suit :

- ◆ Les participants souhaitent en savoir plus sur la question, mais ils préfèrent les méthodes et les médias qui permettent l'autoapprentissage au lieu du dialogue ouvert et d'une formation structurée;
- ◆ Les participants sont en accord avec l'idée que la maladie mentale touche tout le monde, mais moins en accord sur ses causes et ses effets;
- ◆ Les répondants associent certains stigmates à la maladie mentale;
- ◆ En raison de la confiance et de la confidentialité, la plupart des répondants déclarent que s'ils étaient aux prises avec un problème de santé mentale, ils chercheraient de l'aide auprès de leur médecin de famille d'abord;
- ◆ Les répondants connaissent les facteurs de risque personnels et professionnels en ce qui a trait à la santé mentale.

L'étape suivante de l'initiative de Postes Canada et du STTP – avec l'apport d'autres intervenants clés – consistera à définir des priorités et à mettre au point des stratégies pratiques et efficaces pour s'attaquer aux problèmes de santé mentale.

Sources : Judy Middlemiss, Postes Canada, et Jamie Kass, Syndicat canadien des travailleurs et travailleuses des postes.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La plupart des employés considèrent que leur employeur a un rôle à jouer dans le soutien de leur état de santé mentale. Les syndicats et les collègues peuvent également être une source de soutien. Toutefois, les employés ne sont pas plus à l'aise d'en parler avec leur représentant

syndical ou un collègue qu'ils ne le sont avec leur superviseur direct. La collectivité des soins de santé joue un rôle important en faisant en sorte que les employés obtiennent les soins nécessaires. Le médecin de famille ou un autre professionnel des soins de santé sont souvent les premières personnes à qui les intéressés demandent de l'aide.

CHAPITRE 4

Le rôle unique des superviseurs dans le soutien de la santé mentale

Sommaire du chapitre

- ◆ Les gestionnaires de premier niveau s'estiment efficaces dans leur gestion des problèmes de santé mentale en milieu de travail, mais les employés ne sont pas en accord avec eux sur ce point.
- ◆ La moitié des gestionnaires ont suivi une certaine formation en matière de santé mentale dans leur milieu de travail, mais les gestionnaires en général trouvent cette formation trop élémentaire.
- ◆ Les organisations doivent utiliser les ressources de PAE conçues expressément pour les superviseurs dans leur rôle de gestionnaire de personnel.

Les entreprises d'exception exigent un niveau élevé d'engagement de la part des personnes concernées.

—Bill Gates

Le chapitre précédent a mis en lumière le rôle des divers intervenants dans le soutien de la santé mentale des employés – notamment, les employeurs, les syndicats, les collègues et la collectivité des soins de santé. Tous ces intervenants contribuent à promouvoir la santé mentale en milieu de travail, mais les superviseurs ont un rôle unique à jouer. Le superviseur, ou le gestionnaire direct d'un employé, exerce une profonde influence sur la vie professionnelle des membres de son équipe, non seulement en ce qui concerne leur avancement et la réussite de leur carrière, mais aussi quant à la gestion d'une variété de problèmes qui ont des répercussions sur l'engagement quotidien des employés et leur état de santé sur le lieu de travail.

LES GESTIONNAIRES SONT-ILS ÉQUIPÉS POUR ASSURER LE SOUTIEN DES EMPLOYÉS?

LE POINT DE VUE DES GESTIONNAIRES

Le sondage a mis au jour le fait que les gestionnaires se disent très sûrs de gérer efficacement les problèmes de santé mentale. Dans l'ensemble, 81 p. 100 des gestionnaires déclarent qu'ils seraient à l'aise d'avoir un entretien avec un membre du personnel sur ce sujet, et le même pourcentage (81 p. 100) affirme être en mesure de diriger la personne concernée vers l'aide appropriée. En fait, seulement 10 p. 100 des gestionnaires de premier niveau

déclarent ne pas savoir ce qu'ils feraient si un employé les consultait au sujet d'un problème de santé mentale. (Voir le tableau 8.) Or, trop peu de gestionnaires ont reçu une information de leur organisation quant à la façon de traiter, gérer et soutenir les employés aux prises avec ce genre de problème.

L'encadré intitulé « Que feraient les gestionnaires? » explore la façon dont les gestionnaires réagiraient si le comportement d'un des employés qu'ils dirigent changeait soudainement.

Plus des deux tiers des gestionnaires disent avoir le soutien nécessaire de leur organisation pour s'acquitter de leurs fonctions de gestionnaire de personnel.

Les gestionnaires qui ont pris part aux entrevues en profondeur ont affirmé être extrêmement bien informés en ce qui concerne les points suivants :

- ♦ Ils sont en mesure de détecter les différents types de problèmes de santé mentale (p. ex. désigner un bon nombre de problèmes de santé mentale précis);
- ♦ Ils peuvent déceler un problème de santé mentale chez les autres (plus précisément, la dépression et le stress);
- ♦ Ils savent comment offrir des mesures d'adaptation à un employé aux prises avec un problème de santé mentale;
- ♦ Ils savent diriger un employé vers les ressources en milieu de travail (p. ex. le PAE).

LE POINT DE VUE DES EMPLOYÉS

Il existe un profond clivage entre les perceptions des employés et l'évaluation proposée par les gestionnaires quant à leur propre degré de préparation face à un problème de santé mentale chez un employé. Ceux-ci sont en désaccord avec leurs gestionnaires quant à savoir s'ils sont bien équipés pour les aider en cas d'apparition d'un problème de santé mentale. (Voir le tableau 9.)

En particulier :

- ♦ Vingt-neuf pour cent des employés croient que leur gestionnaire est bien informé en ce qui concerne la santé mentale.
- ♦ Vingt-six pour cent d'entre eux estiment que leur gestionnaire gère efficacement les problèmes de santé mentale.
- ♦ Trente-six pour cent d'entre eux ont répondu qu'il serait utile de parler de leur problème avec leur gestionnaire.

PRÉPARER LES GESTIONNAIRES À JOUER LEUR RÔLE

Plus des deux tiers des gestionnaires (67 p. 100) disent avoir le soutien nécessaire de leur organisation pour s'acquitter de leurs fonctions de gestionnaire de personnel. (Voir le graphique 9.) Un peu plus de la moitié d'entre eux (56 p. 100) ont reçu le soutien de leur organisation pour les aider à gérer de façon plus efficace les employés aux prises avec un problème de santé mentale.

Tableau 8

Les gestionnaires de premier niveau se sentent-ils équipés pour apporter de l'aide?
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=479)

Si un des employés que je supervise me consultait au sujet d'un problème de santé mentale :	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Je me sentirais à l'aise d'en discuter avec lui/elle	4,0	1	5	12	56	25	1
Je serais en mesure de le diriger vers l'aide appropriée	4,0	<1	4	12	59	22	2
Je ne saurais pas quoi faire	2,1	25	49	15	9	1	1

*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.



Que feraient les gestionnaires?

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

Les gestionnaires pensent généralement qu'ils sont bien équipés pour soutenir les employés aux prises avec un problème de santé mentale. Mais que font-ils exactement? Nous leur avons demandé ce qu'ils feraient dans une situation où le comportement d'un des employés qui relève directement d'eux changeait soudainement (p. ex. absences ou retards plus fréquents, baisse de productivité).

Voici les résultats que nous avons obtenus :

- ◆ Cinquante-deux pour cent traiteraient le changement comme une question de gestion du rendement et discuteraient immédiatement avec l'employé du comportement observé ou aborderaient la question à la prochaine réunion de gestion du rendement.
- ◆ Vingt-quatre pour cent d'entre eux attendraient de voir si le changement de comportement est temporaire ou s'il s'améliore.
- ◆ Vingt et un pour cent discuteraient avec l'employé des raisons qui expliquent son comportement et le dirigeraient vers les ressources appropriées.
- ◆ Trois pour cent recommanderaient à l'employé de s'adresser aux ressources humaines ou aux services de santé et de sécurité au travail.

Les résultats du sondage indiquent qu'il faut aider les gestionnaires à rajuster le tir quant à leur perception des changements de comportement soudains chez les employés. Les employeurs doivent

encourager les gestionnaires à commencer à se demander si un changement de comportement ne serait pas imputable à un problème de santé et non pas à un problème de gestion du rendement.

Une fois qu'un gestionnaire soupçonne qu'un employé est aux prises avec un problème de santé mentale, il se sent équipé pour prendre la situation en main et il est à l'aise d'en parler avec l'employé concerné. La plupart des gestionnaires ont déclaré qu'ils aborderaient directement la question avec l'employé. Toutefois, ils ont reconnu les limites de leurs connaissances et leur malaise à s'engager plus en profondeur dans une discussion entourant la santé mentale de l'employé.

Les gestionnaires ont le sentiment d'être prêts à explorer, avec les employés concernés, les solutions éventuelles, par exemple le recours au PAE. Si un gestionnaire connaissait d'autres services de soutien (soit au sein de la collectivité, soit au sein de l'organisation), il ferait les recommandations nécessaires. Souvent, le but consiste à présenter les ressources nécessaires ou les coordonnées pertinentes en l'occurrence, de sorte que les employés puissent s'adresser à quelqu'un de plus compétent en matière de santé mentale.

Source : Le Conference Board du Canada.

Tableau 9

Perception des employés du degré de préparation des gestionnaires
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Mon superviseur connaît bien les problèmes de santé mentale	3,1	8	13	30	23	6	22
Mon superviseur gère efficacement les problèmes de santé mentale	3,0	8	12	37	21	5	17
Si j'étais aux prises avec un problème de santé mentale, cela m'aiderait d'en discuter avec mon supérieur immédiat	3,0	11	21	26	30	6	5

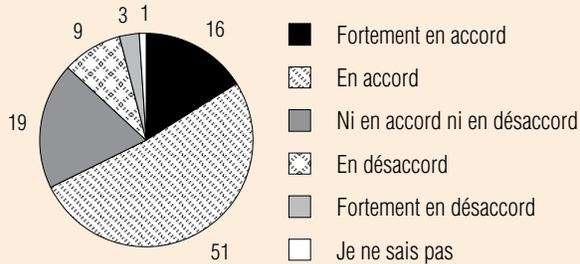
*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 9

Les gestionnaires reçoivent le soutien de l'organisation dans leur rôle de gestionnaire de personnel
(pourcentage de répondants, n=479)



Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.
Source : Le Conference Board du Canada.

Un tiers des gestionnaires (33 p. 100) ont reçu des renseignements sur les ressources internes et externes qui viennent en aide aux employés aux prises avec un problème de santé mentale. Environ le tiers des superviseurs (32 p. 100) indiquent également que leur organisation dispose de procédures à suivre si une personne qui relève

La voix des gestionnaires

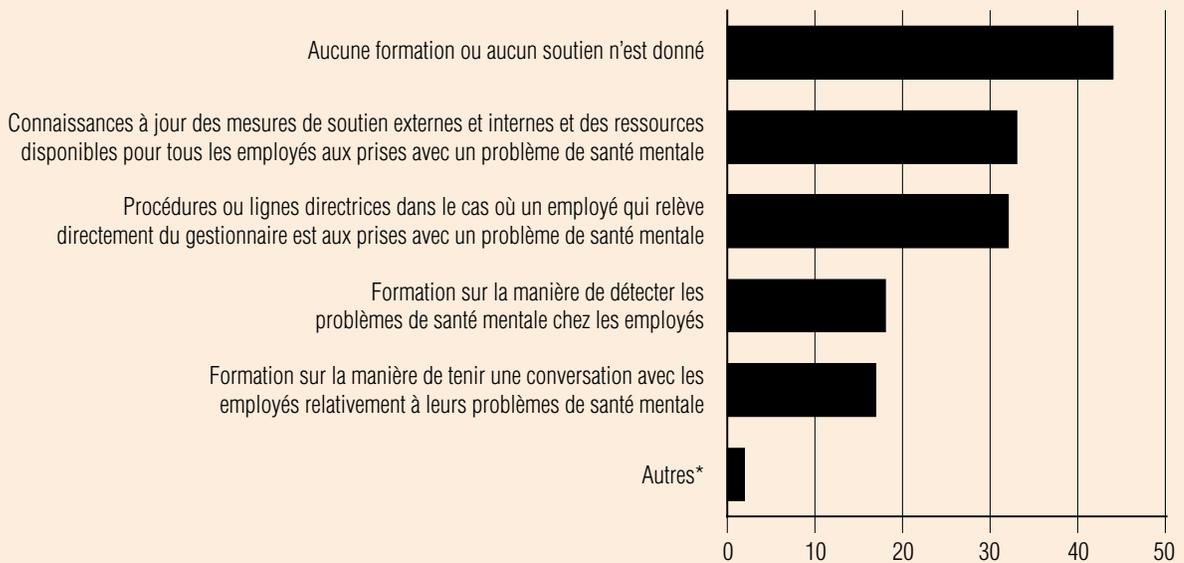
« Je pense être assez bien informé, mais chaque personne est différente et réagit à sa façon. »

directement d'eux les consulte relativement à leur problème de santé mentale. Toutefois, seulement 17 p. 100 des gestionnaires ont reçu une formation sur la façon de tenir une conversation difficile avec un employé concernant son état de santé mentale. Enfin, seulement 18 p. 100 d'entre eux ont reçu une formation sur la façon de déceler les problèmes de santé mentale chez les employés. Plus de quatre gestionnaires sur dix (44 p. 100) n'ont suivi aucune formation quant à la façon de gérer les employés aux prises avec un problème de santé mentale. (Voir le graphique 10.)

Les entrevues en profondeur ont révélé que les gestionnaires qui ont suivi une formation en milieu de travail sur les questions de santé mentale ont trouvé cette formation courte et très élémentaire. Ces derniers ont mentionné de

Graphique 10

Les gestionnaires de premier niveau reçoivent une formation
(pourcentage de répondants, n=478)



*Les autres réponses comprennent la consultation des Ressources humaines, le soutien du Programme d'aide aux employés à l'intention des gestionnaires, un environnement de travail positif et un service de santé, de sécurité et de bien-être en milieu de travail.
Source : Le Conference Board du Canada.

nombreux points pour lesquels ils aimeraient suivre une formation plus poussée. (Voir l'encadré « Quelle formation complémentaire en santé mentale les gestionnaires veulent-ils suivre? »)

Les gestionnaires de premier niveau insistent sur le fait que les employeurs doivent être proactifs dans leur offre de formation plutôt que d'attendre qu'une crise éclate. Ils font valoir en outre que les ressources devraient être d'accès facile et qu'il serait utile que l'organisation désigne une personne en particulier (ou un groupe) qui servirait de « portail » aux gestionnaires désireux d'avoir de l'aide quant à la façon de gérer les problèmes de santé mentale en milieu de travail.

Les entrevues ont révélé que très peu de gestionnaires connaissent l'existence de mesures de soutien qui les aideraient à gérer le cas d'un employé aux prises avec un problème de santé mentale. Les gestionnaires croient que les ressources comme le PAE visent expressément les employés et que l'aide offerte ne les concerne pas particulièrement.

Au fil du temps, les fournisseurs de PAE ont élaboré une variété de services de soutien pour les gestionnaires. Les organisations doivent s'assurer de mobiliser le soutien offert par leur fournisseur de PAE et informer les gestionnaires des ressources qui sont à leur disposition. (Voir l'encadré intitulé « Mettre votre PAE au service des gestionnaires. »)



Quelle formation complémentaire en santé mentale les gestionnaires veulent-ils avoir?

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

« Nous devons connaître tout un éventail d'approches et être prêts à tout un éventail de réponses. Nous n'avons jamais reçu une formation sur les réponses et un gestionnaire doit savoir quelle étape il doit suivre quand il n'obtient pas une réaction appropriée d'un employé – que faisons-nous ensuite? Quelles sont les étapes? »

« Avec qui devons-nous communiquer quand nous constatons un changement de comportement chez un employé? J'aimerais [savoir] ce que mon employeur attend de moi et à qui je dois m'adresser. »

Le sondage et les entrevues ont révélé que les gestionnaires souhaitent être mieux formés à l'égard des aspects suivants :

- ◆ Reconnaissance des signes et des symptômes d'un problème de santé mentale;
- ◆ Détermination des différentes facettes des problèmes de santé mentale chez différentes personnes;
- ◆ Accessibilité des mesures de soutien communautaire;
- ◆ Incidence des facteurs médicaux sur les problèmes de santé mentale (p. ex. nature concrète des déséquilibres chimiques);
- ◆ Stratégies de maintien du rendement fonctionnel et de la réussite professionnelle;

- ◆ La réponse au refus d'un employé de reconnaître son problème de santé mentale ou à son refus d'être aidé;
- ◆ La réponse à la réaction négative d'un employé;
- ◆ Connaissance des exigences et des contraintes légales (Qu'est-ce que le gestionnaire doit légalement offrir à un employé aux prises avec un problème de santé mentale? Que doit-il divulguer ou ne pas divulguer aux ressources humaines ou aux collègues de cet employé? Qu'est-ce qui constituerait une intrusion excessive?);
- ◆ Capacité de soutenir une conversation difficile (p. ex. comment approcher un employé sans l'offenser et sans avoir une conversation qui risque d'être conflictuelle);
- ◆ Compétences moins spécialisées (p. ex. être compréhensif, aidant, compatissant et empathique);
- ◆ Création d'un environnement de travail inclusif.

Les mécanismes d'apprentissage que les gestionnaires pourraient trouver utiles comprennent :

- ◆ les techniques de jeu de rôle;
- ◆ les histoires de réussite personnelle.

Source : Le Conference Board du Canada.



Mettre votre PAE au service des gestionnaires

CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

Les fournisseurs de PAE offrent actuellement de nombreux outils utiles pour les gestionnaires de premier niveau. Plus précisément, les organisations peuvent établir une section dédiée du site Web du PAE qui offre aux gestionnaires :

- ◆ des séances d'orientation sur les services des PAE destinés aux employés;
- ◆ de l'information sur la santé mentale;
- ◆ des outils d'auto-évaluation/tests de compétences;
- ◆ des cours en ligne/vidéos de formation;
- ◆ des liens avec des articles;
- ◆ l'accès aux plateformes des PAE;
- ◆ des guides/listes de contrôle à télécharger.

Souvent, les gestionnaires de premier niveau peuvent aussi avoir accès à des conseillers en PAE par téléphone ou courriel confidentiel à des fins de consultation, d'encadrement ou de services conseils. Ces conseillers peuvent prodiguer des conseils aux gestionnaires qui les aident :

- ◆ à établir qu'un employé qui relève directement d'eux a besoin de soutien;
- ◆ à évaluer les éventuels problèmes de santé mentale en milieu de travail;

- ◆ à élaborer des plans de retour au travail;
- ◆ à maîtriser les pratiques de gestion de personnel;
- ◆ à avoir des rapports constructifs avec les employés;
- ◆ à modifier l'approche de gestion;
- ◆ à prendre des mesures dans les cas d'incidents traumatisants.

Les organisations peuvent collaborer avec leur fournisseur de PAE pour élaborer un guide personnalisé à l'intention des gestionnaires et des superviseurs sur :

- ◆ le déroulement du processus d'aiguillage;
- ◆ le rôle du superviseur dans ce processus;
- ◆ le rôle et les responsabilités du conseiller en PAE;
- ◆ les principes directeurs ou conseils pratiques pour approcher l'employé;
- ◆ les stratégies de réponse aux réactions ou réponses diverses d'un employé;
- ◆ la préparation du retour au travail d'un employé.

Sources : COPE incorporated; Corporate EAP Resources Inc.; EAP Resources; Homewood Corporation; Morneau Shepell; ValueOptions.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La plupart des gestionnaires pensent qu'ils sont bien informés en ce qui concerne la santé mentale et qu'ils assurent une gestion efficace des problèmes de santé

mentale en milieu de travail. Toutefois, la plupart des employés sont en désaccord avec eux. Les gestionnaires veulent et doivent recevoir une formation en milieu de travail pour combler l'écart entre ces deux perceptions.

CHAPITRE 5

Mesures d'adaptation et retour au travail

Sommaire du chapitre

- ◆ Les mesures d'adaptation destinées aux employés aux prises avec un problème de santé mentale constituent pour les employeurs un défi de taille qui exige souvent souplesse et créativité.
- ◆ Près du tiers des employés n'ont pas reçu le soutien et les mesures d'adaptation que nécessite leur état de santé mentale.
- ◆ La réussite de la réintégration au milieu de travail après un congé imputable à un problème de santé mentale est d'autant plus grande lorsqu'elle bénéficie du soutien de gestionnaires compréhensifs et attentionnés.

Les choses n'arrivent pas toutes seules : il faut les faire arriver.

—John F. Kennedy

Les mesures d'adaptation et le retour au travail après une absence, quelle qu'en soit la cause, est un défi à relever tant par les employeurs que par les employés. Que l'absence soit imputable à un problème de santé physique ou mentale, les mesures

d'adaptation sont théoriquement les mêmes. (Voir l'encadré intitulé « En quoi consiste l'obligation de prendre des mesures d'adaptation? ») En ce qui concerne les maladies physiques, les mesures appropriées sont plus évidentes – postes de travail ergonomiques, logiciels de reconnaissance de la voix, souris à commande au pied, nacelle élévatrice, plateformes de travail, etc¹. Les mesures d'adaptation appropriées aux problèmes de santé mentale sont moins évidentes et constituent un défi particulier pour les employeurs et les employés².

En quoi consiste l'obligation de prendre des mesures d'adaptation?

CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation signifie que l'employeur doit « mettre en œuvre les mesures nécessaires pour permettre à ses employés de travailler au meilleur de leurs capacités ». Selon la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, un employeur est tenu d'offrir des mesures d'adaptation à l'employé atteint d'une invalidité qui l'empêche de s'acquitter d'une tâche essentielle – à moins que les mesures d'adaptation n'imposent une contrainte excessive à cet employeur en matière de coûts, de santé et de sécurité. Le cas échéant, il revient à l'employeur de démontrer que les mesures d'adaptation constituent une contrainte excessive.

Source : Commission canadienne des droits de la personne.

1 Williams, « Adaptation des conditions de travail – Aide-mémoire ».

2 Payne et Fenton, *Accommodating Mental Illness*, p. 1.

Les problèmes de santé mentale sont très diversifiés. Ils impliquent un large éventail de mesures d'adaptation. Les défis à relever par les employeurs comprennent, entre autres :

- ♦ l'adoption de méthodes de travail souples;
- ♦ l'équilibre entre, d'un côté, le droit de l'employeur à l'information et, d'un autre côté, le droit de l'employé à la protection de ses renseignements personnels^{3,4};
- ♦ l'élimination de l'approche par silo des mesures d'adaptation et du retour au travail. Dans certaines entreprises, par exemple, le responsable du soutien à offrir à un employé qui rentre au travail n'a aucune autorité sur un superviseur^{5,6};
- ♦ l'élaboration de stratégies d'adaptation qui tiennent compte des récurrences;
- ♦ le soutien des membres de l'équipe au cours du processus de retour au travail du collègue⁷.

Malgré les défis ci-dessus, le coût de l'adoption de la plupart des solutions est relativement peu élevé, mais ces solutions exigent souplesse et créativité de la part des employeurs⁸.

L'employé peut faciliter les choses à son employeur en lui exposant concrètement et précisément ses besoins en matière d'adaptation.

Comme l'employé est celui qui sait le mieux ce dont il a besoin, la communication entre celui-ci et son employeur est la clé de la réussite du processus d'adaptation. L'employé peut faciliter les choses à son employeur en lui exposant de façon concrète et précise ses besoins en matière d'adaptation. Par exemple, quand une absence du travail s'impose, l'employé et l'employeur devraient décider ensemble, au moment de la demande de congé, comment ils vont demeurer en communication pendant

l'absence de l'employé et comment ils vont gérer efficacement le processus de retour au travail. (Voir l'encadré intitulé « Rester en contact . . . comment faire l'équilibre? ») Quand un employé définit clairement ce dont il a besoin et l'expose par écrit, l'employeur se trouve dans une position idéale pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation efficaces et positives. L'approche du partenariat est la plus efficace de toutes⁹.

MESURES D'ADAPTATION EN MILIEU DE TRAVAIL

Environ la moitié (48 p. 100) des employés sont en accord avec l'idée que des mesures d'adaptation appropriées sont offertes aux employés aux prises avec un problème de santé mentale ou physique. (Voir le tableau 10.) Mais de nombreux employés (33 p. 100) se disent ni en accord ni en désaccord ou affirment ne pas avoir d'opinion relativement à cette question, tandis que 19 p. 100 d'entre eux estiment que leur organisation ne dispose pas de mesures d'adaptation nécessaires.

Le quart des employés sondés (26 p. 100) qui étaient aux prises ou qui avaient déjà été aux prises avec un problème de santé mentale ont eu besoin de mesures d'adaptation, par exemple un horaire de travail modifié, le télétravail, d'autres modifications aux conditions de travail.

La voix des employés

« Ne dites jamais que vous êtes en congé parce que vous êtes aux prises avec un problème de santé mentale. À moins qu'il ne soit absolument nécessaire de vous absenter en raison d'un problème de santé mentale, restez à votre poste. Mais si vous devez vous absenter, ne dites pas que vous avez un problème de santé mentale. »

Parmi les employés qui ont eu besoin de mesures d'adaptation en milieu de travail :

- ♦ plus de la moitié (56 p. 100) ont déclaré que les mesures d'adaptation ont été offertes en temps opportun;

3 Roper Greyell, *What to Do*, p. 4.

4 *Ibid.*

5 Baynton, « Return to Work: Strategies for Supporting the Supervisor », p. 1.

6 *Ibid.*

7 Baynton, « Return to Work: Addressing Co-Worker Reactions », p. 2.

8 La santé mentale au travail, « Accommodations ».

9 Association des psychiatres du Canada, « La maladie mentale et le travail ».

Rester en contact . . . comment faire l'équilibre?

CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

« Ils me demandaient de téléphoner tous les jours pour prévenir que je n'irais pas travailler et c'était plus stressant de faire ça chaque jour que de retourner au travail. »

Selon les personnes interrogées, dans bien des cas, des employés absents en raison d'un problème de santé mentale ont subi des pressions pour qu'ils rentrent au travail. Dans certains cas, le superviseur appelait un employé en congé de maladie tous les jours pour savoir si celui-ci rentrerait au travail le lendemain. Dans d'autres, c'était l'employé qui devait appeler tous les jours.

Les employeurs ont de nombreuses décisions à prendre pour rester en contact avec un employé en congé autorisé, notamment :

- ◆ Quel genre de contact faut-il entretenir (appels téléphoniques, messages parlés, courriels, etc.)?
- ◆ À quelle fréquence les contacts doivent-ils être faits?
- ◆ Qui doit communiquer avec l'employé (les Ressources humaines, le gestionnaire, un collègue, etc.)?

Si possible, ces décisions doivent être prises au moment de la demande de congé autorisé, et elles doivent tenir compte de l'état de santé de l'employé et de ses préférences.

Tous les employés doivent être informés des politiques de l'entreprise concernant le maintien du contact tout au long d'une absence imputable à une maladie ou une invalidité. Si un employé doit s'absenter longtemps de son travail, il saura que ce contact sera maintenu et il n'y trouvera rien d'intimidant. En outre, quand un contact est établi avec un employé en congé autorisé, l'entretien doit témoigner du souci de l'employeur de la santé et du bien-être de l'employé concerné. Les nouvelles et les activités sociales de l'entreprise devraient aussi être partagées avec l'employé, qui sentira qu'il fait toujours partie de l'équipe.

Une fois qu'il est sur pied et que la date de son retour approche, on peut inviter l'employé à prendre part aux activités sociales de son milieu de travail. De la sorte, la transition de l'absence au retour au travail sera plus facile. De même, si l'organisation a pour pratique d'envoyer une carte de souhaits ou des fleurs aux employés qui sont absents en raison d'une maladie physique, elle devrait faire la même chose pour les employés dont l'absence est imputable à un problème de santé mentale.

Source : Stratégies en milieu de travail pour la santé mentale.

- ◆ dans 13 p. 100 des cas, les mesures ont été offertes – mais le processus était très lent;
- ◆ pour près du tiers des employés qui avaient besoin de mesures d'adaptation (31 p. 100), aucune mesure n'a été offerte par l'employeur.

Les entrevues en profondeur ont permis de confirmer qu'au moment du retour au travail après une absence autorisée, la plupart des personnes ont bénéficié d'une rentrée graduelle qui a facilité la transition (p. ex. horaire modifié, possibilité d'aller à des rendez-vous, temps partiel et horaire variable). Toutefois, pour de nombreux employés qui ont eu droit à des mesures d'adaptation à leur retour, l'expérience n'a pas toujours été positive. Dans certains cas, par exemple, le milieu a culpabilisé l'employé concerné de bénéficier d'un horaire modifié.

SOUTIEN AU RETOUR AU TRAVAIL

Sur le plan émotif, il est difficile pour un employé de retourner au travail après une absence imputable à un problème de santé mentale. Les entrevues en profondeur ont permis de confirmer que, fréquemment, l'employé qui s'est absenté pour quelques jours ou plusieurs mois s'estime personnellement inapte, qu'il éprouve de la culpabilité ou de la honte et qu'il se sente mal à l'aise. Le soutien de l'organisation est alors d'autant plus primordial dès le retour au travail de l'employé en cause.

SOUTIEN DE L'ENTREPRISE ET DES GESTIONNAIRES

La majorité des employés estiment que leur organisation (59 p. 100) et leur superviseur (56 p. 100) soutiennent les employés à leur retour au travail après une absence imputable à un problème de santé mentale. (Voir le tableau 10.)

Il est intéressant de constater que les employés qui avaient besoin de mesures d'adaptation au travail en raison d'un problème de santé mentale ont jugé de façon même plus positive le degré de soutien que leur a fourni leur employeur. Près de sept employés sur dix (67 p. 100) qui ont demandé des mesures d'adaptation à leur retour

Tableau 10

Soutien de l'entreprise et de la direction relativement aux mesures d'adaptation et au retour au travail (moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Mon organisation offre des mesures d'adaptation en milieu de travail aux employés qui ont des handicaps mentaux ou physiques (p. ex. horaire de travail modifié, télétravail, autres modifications aux conditions de travail)	3,4	7	12	20	36	12	13
Mon organisation soutient les employés qui retournent au travail après une absence imputable à un problème de santé mentale	3,8	2	4	18	45	14	17
Mon superviseur soutient les employés qui retournent au travail après une absence imputable à un problème de santé mentale	3,8	2	4	20	42	14	19

* Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

au travail ont déclaré que leur organisation offre un soutien aux employés qui retournent au travail après une absence imputable à un problème de santé mentale, et 65 p. 100 d'entre eux sont en accord avec l'idée que leur superviseur leur a lui aussi accordé son soutien.

Les employés qui ont eu besoin d'un congé imputable à un problème de santé mentale ont révélé que, dans bien des cas, leur gestionnaire avait fait preuve d'un manque de sensibilité, d'empathie et de soutien à leur retour au travail.

Bien que les résultats du sondage indiquent que la majorité des travailleurs estiment que leur organisation et leur superviseur leur offrent un soutien à leur retour d'une absence imputable à un problème de santé mentale, les entrevues ont mis au jour les difficultés considérables vécues par des employés à leur retour au travail. En effet, très peu d'employés qui se sont prêtés aux entrevues ont déclaré que leur organisation les avait aidés à leur retour. Les employés qui avaient eu besoin d'un congé imputable à un problème de santé mentale ont révélé que, dans bien des cas, leur gestionnaire avait fait preuve d'un manque de sensibilité, d'empathie et

La voix des employés

« Si je n'ai pas la force de me rendre au travail ce jour-là, mon superviseur se montre plus attentionné et compréhensif. »

« Lorsque les personnes partent en congé de tout genre, elles sont confrontées au retour à un milieu hostile et elles sont encouragées à quitter. Si vous retournez au travail, vous êtes mis sur une liste noire. »

« N'en dites rien à quiconque est relié à votre travail. Ces personnes vous remettront en question; elles vont imaginer des choses; elles vont jaser. Dans une organisation, quelle qu'en soit la taille, vous êtes un numéro – un simple rouage. Ce ne sera peut être pas négatif le jour de votre retour mais, tôt ou tard, les autres retourneront votre problème contre vous. Une fois le chat sorti du sac, vous ne pouvez pas l'y faire rentrer de nouveau. »

de soutien à leur retour. Bon nombre d'entre eux ont dit que l'attitude de leur employeur à leur endroit avait eu pour effet qu'ils se sentaient coupables de s'être absents du travail. Dans certains cas, ils ont déclaré qu'on les avait ignorés ou tenus à l'écart (p. ex. le superviseur et le cadre supérieur mettaient fin brusquement à toute interaction avec eux). Tout au long du sondage et des

entrevues, les employés ont proposé de nombreuses attentions dont pourraient faire preuve leurs employeurs. (Voir l'encadré intitulé « Quelle sorte de soutien vos employés attendent-ils de vous? »)

Selon les employés, une autre difficulté rencontrée communément par ceux qui rentrent au travail après un congé est l'inquiétude que leur employeur les juge moins capables qu'avant de s'acquitter de leurs tâches. À titre d'exemple, un employé a déclaré que la question de son état de santé mentale était soulevée à chaque examen de son rendement depuis son retour au travail.

SOUTIEN DES COLLÈGUES

Le retour au travail après une absence imputable à un problème de santé mentale peut être délicat tant pour l'employé concerné que pour ses collègues. Les gens peuvent ne pas trop savoir comment se comporter ni quelles questions poser, le cas échéant, ni même s'ils doivent seulement dire quelque chose.

L'équipe doit savoir à quoi s'attendre, comment se comporter, quelles questions poser ou ne pas poser, et quelles dispositions ont été prises pour le retour de l'employé.

Les employés qui rentrent au travail après une absence autorisée font face à diverses réactions de leurs collègues. Les collègues les traitent parfois comme s'il n'était jamais rien arrivé. Cette réception inspire aux employés un sentiment plus vif de honte et d'embarras, parce que ni l'employeur ni les collègues ne font état de la situation ou ne témoignent d'une compréhension de ce que cet employé aura vécu.

Dans d'autres cas, l'employé se sent isolé et a le sentiment que ses collègues l'ignorent ou le tiennent à l'écart. Certains employés ont exprimé la gêne d'avoir été parfois l'objet principal des commérages au bureau. D'autres ont senti que leurs collègues leur reprochaient le surplus de travail qu'ils avaient dû accomplir en leur absence.



Quelle sorte de soutien vos employés attendent-ils de vous?

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

Le sondage et les entrevues ont permis de recueillir des recommandations ou des conseils auprès des employés – qui avaient été aux prises avec un problème de santé mentale – quant à la façon d'améliorer éventuellement l'approche de leur employeur envers les problèmes de santé mentale.

Les premières recommandations des employés – qui étaient aux prises ou qui avaient déjà été aux prises avec un problème de santé mentale – à leur employeur a été :

- ◆ de se renseigner quant à la nature et au traitement des maladies mentales;
- ◆ d'offrir des ressources en milieu de travail – et de pouvoir diriger les employés vers ces ressources, au besoin;
- ◆ de parler ouvertement de la santé mentale en milieu de travail;
- ◆ d'offrir des modalités de travail flexibles;
- ◆ de garder l'esprit ouvert quand un employé divulgue son problème de santé mentale;
- ◆ d'être empathique, positif et respectueux quand il gère un employé aux prises avec un problème de santé mentale.

Source : Le Conference Board du Canada.

La voix des employés

« J'ai été traitée comme si j'avais été en vacances, comme s'il n'était rien arrivé, même si j'avais été absente pendant cinq semaines! »

« J'étais membre d'une équipe, puis j'ai été complètement isolé . . . je sentais les poignards dans mon dos dès que je me présentais au travail. »

La voix des gestionnaires

« Primo – être un mentor, pas un juge. Aider les gens à réussir, et non pas les regarder tomber. »

« Si une personne a été malade au point de s'absenter de son travail, comment faire pour créer un environnement de soutien qui lui permette de réussir à son retour? »

Une leçon clé de la recherche est que les gestionnaires doivent faire en sorte de préparer les collègues au retour de l'employé absent. (Voir l'encadré intitulé « Plan d'action pour le retour au travail ».) L'équipe doit savoir à quoi s'attendre, comment se comporter, quelles questions à poser ou à ne pas poser, et quelles dispositions ont été prises pour le retour de l'employé

RÉUSSIR LE RETOUR AU TRAVAIL

Après avoir pris un congé autorisé imputable à un problème de santé mentale, certains employés ont choisi en toute connaissance de cause de ne pas retourner dans leur milieu de travail et de quitter volontairement leur organisation.



Plan d'action pour le retour au travail

CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

Bien que l'expérience de chaque employé soit unique, le processus ci-dessous peut être adapté pour faciliter le retour au travail.

ÉTAPE 1 : RESTER EN CONTACT AVEC L'EMPLOYÉ EN CONGÉ

- ◆ Au début du congé, désignez un employé qui maintiendra le contact. Déterminez-en les modalités et la fréquence.

ÉTAPE 2 : FACILITER LE RÔLE PRIMORDIAL DU SUPERVISEUR

- ◆ Mettez les superviseurs à contribution dès le premier jour du retour au travail et faites-les prendre part au processus de mise en place des mesures d'adaptation de manière que les stratégies élaborées soient appropriées au milieu de travail et à la dynamique du groupe.
- ◆ Avant que l'employé ne rentre au travail, veillez à ce que le superviseur et l'employé se rencontrent, pour dresser un plan de retour au travail – insistez sur sa mise en œuvre, énoncez les problèmes qui pourraient se poser et énumérez les ressources disponibles au sein de l'organisation pour soutenir le processus. Demandez à l'employé ce qui peut ou ne peut pas être communiqué aux collègues à son retour.

ÉTAPE 3 : COMPRENDRE LES DIVERSES TÂCHES ET LES RESPONSABILITÉS DE L'EMPLOYÉ.

- ◆ Déterminez quelles sont les tâches essentielles, lesquelles peuvent être échangées avec celles d'un collègue ou modifiées de manière que l'employé puisse travailler autrement, mais aussi efficacement qu'avant.
- ◆ Offrez la plus grande souplesse possible en ce qui concerne l'horaire de travail et le lieu où l'employé travaillera.

ÉTAPE 4 : COMPRENDRE LES RÉACTIONS DES COLLÈGUES ET EN TENIR COMPTE

- ◆ Offrez des séances régulières et programmées d'information et de sensibilisation relativement aux maladies mentales, plutôt que de les coordonner avec le retour de l'employé concerné.

- ◆ Si une mesure d'adaptation a une incidence sur les collègues, les inviter à en parler. Tenez compte des répercussions sur les charges de travail et les tâches à accomplir par les collègues, et offrez des solutions pour calmer leurs inquiétudes.

ÉTAPE 5 : COMPRENDRE L'INFLUENCE EXERCÉE PAR LE MILIEU DE TRAVAIL SUR L'EMPLOYÉ

- ◆ Tenez compte des facteurs de stress et des défis à relever par les collègues et aidez les employés à élaborer des stratégies qui leur faciliteront la tâche dans la situation où ils se trouvent.
- ◆ Aidez à la résolution des difficultés au travail qui ont peut-être contribué à l'apparition du problème de santé mentale.

ÉTAPE 6 : DRESSER LE PLAN DE RETOUR AU TRAVAIL

- ◆ Ayez une conversation avec l'employé pour voir comment vous pouvez l'aider à bien faire son travail, assurer la réussite de son retour, et l'aider à faire face sagement à d'autres difficultés susceptibles de se poser à l'avenir.

ÉTAPE 7 : FAIRE DE LA PREMIÈRE JOURNÉE DE L'EMPLOYÉ À SON RETOUR UNE EXPÉRIENCE POSITIVE

- ◆ Souhaitez la bienvenue à l'employé et mettez-le au courant des changements survenus dans le milieu de travail durant son absence.
- ◆ Exposez-lui le plan de retour au travail et les attentes quant aux charges de travail, aux tâches et au rendement.
- ◆ Assurez-vous que l'employé comprend ses droits à la protection de ses renseignements personnels.

Sources : Financière Manuvie; Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale.

Comment les employeurs peuvent-ils réussir une meilleure transition? Tous les employés n'ont pas vécu une situation difficile à leur retour au travail. Leur réintégration a été facilitée par certains gestionnaires, lesquels ont été décrits comme étant attentionnés, ouverts et compréhensifs, et vraiment disposés à aider les employés en l'occurrence.

Pour certains, une fois que le gestionnaire a appris l'état de santé mentale de l'employé, il s'est montré attentionné, compréhensif et ouvert. Le gestionnaire n'a pas traité l'employé comme s'il était faible ou fragile. Il est important que les gestionnaires comprennent bien les problèmes de santé mentale. Les gestionnaires sont alors moins portés à éprouver des inquiétudes non fondées concernant l'employé qui rentre au travail (p. ex. des appréhensions quant à d'éventuelles scènes violentes ou de crises sur le lieu de travail.)

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les mesures d'adaptation appropriées ne sont pas offertes de la même façon à tous les employés aux prises avec un problème de santé mentale. Il est possible de satisfaire de nombreux employés sans qu'il en coûte une fortune, pourvu que l'employeur soit souple et créatif. Les employeurs doivent prendre de nombreuses décisions pour rester en contact avec les employés qui s'absentent en raison d'un problème de santé mentale. Ils doivent en outre préparer soigneusement les employés pour le retour de leur collègue.

CHAPITRE 6

L'impact de la culture d'entreprise

Sommaire du chapitre

- ◆ Selon les employés – particulièrement ceux qui occupent le bas de la hiérarchie, un nombre considérable d'employeurs ne font pas la promotion d'un environnement de travail qui favorise la santé mentale.
- ◆ Seulement 36 p. 100 des employés déclarent que les cadres supérieurs discutent ouvertement de l'importance de la santé mentale en milieu de travail.
- ◆ Aux yeux des employés, les facteurs clés qui entraînent une dégradation du climat de travail sont notamment un mauvais équilibre travail-vie personnelle et l'absence de pratiques efficaces de résolution des conflits.

Donner l'exemple n'est pas le moyen principal d'influencer une autre personne, c'est le seul.

—Albert Einstein

La culture d'entreprise joue un rôle important dans l'établissement des conditions dans lesquelles les employés peuvent ou ne peuvent pas maintenir leur équilibre mental.

Une culture d'entreprise malsaine risque d'entraîner une réaction en chaîne. Le climat de travail dans lequel baigne cette culture est susceptible d'accroître le niveau de stress et d'anxiété des employés. Une anxiété persistante peut inspirer des sentiments de culpabilité, d'inaptitude et de désespoir qui, avec le temps, peuvent créer des problèmes de santé mentale¹.

Le climat de travail dans lequel baigne la culture d'entreprise est susceptible d'accroître le niveau de stress et d'anxiété des employés.

Selon les travailleurs canadiens, un nombre considérable d'employeurs ne font pas la promotion d'un milieu de travail qui favorise la santé mentale. Globalement, moins de la moitié des employés (46 p. 100) estiment que leur organisation encourage un milieu de travail qui favorise la santé mentale. (Voir le graphique 11.)

¹ Desjardins Sécurité financière, « Mesurez l'effet de la conciliation travail-vie personnelle sur votre santé », p. 3.

On observe un écart très marqué entre la perception des cadres supérieurs et les subalternes relativement à l'importance accordée au maintien d'un climat de travail propice à la santé mentale.

- ♦ Alors que 82 p. 100 des membres de la haute direction sondés déclarent que leur employeur encourage un environnement de travail qui favorise la santé mentale, seulement 63 p. 100 des cadres et 47 p. 100 des gestionnaires de premier niveau ou de niveau intermédiaire estiment qu'il en soit ainsi.
- ♦ Cette proportion tombe à 45 p. 100 des professionnels qui sont d'avis que leur employeur encourage un milieu de travail favorisant la santé mentale.
- ♦ Seulement 30 p. 100 des employés des services, des employés de production et des ouvriers déclarent que leur employeur encourage un environnement qui favorise la santé mentale des employés.

La voix des employés

« N'en faites pas abstraction. C'est réel – très réel. C'est un trouble médical très important et observable. Et, le cas échéant, il y a de l'aide quelque part. Les employeurs doivent écouter les employés. Ne fermez pas les yeux, occupez-vous-en. »

« Quand une personne est aux prises avec un problème de santé mentale, l'entreprise aimerait mieux fermer les yeux que d'en parler et de faire quelque chose pour aider cette personne. »

S'ils le veulent, les employeurs peuvent s'enquérir auprès de leurs employés des facteurs positifs et négatifs qui ont une incidence sur la santé mentale de l'effectif. (Voir l'encadré intitulé « Qu'est-ce qu'un milieu de travail qui favorise la santé mentale? »)

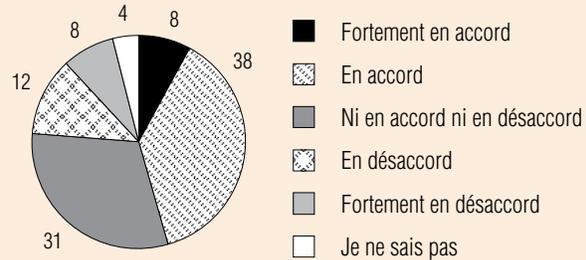
DONNER LE TON EN HAUT LIEU

À l'instar de toutes les entreprises d'une organisation, le soutien et la participation sans réserve des cadres supérieurs sont indispensables à toute volonté de changer les choses. Ce sont les cadres supérieurs qui, souvent,

Graphique 11

L'employeur encourage un environnement de travail propice à la santé mentale

(pourcentage de répondants, n=1 010)



Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.
Source : Le Conference Board du Canada.

donnent le ton en ce qui a trait aux priorités de l'organisation, aux pratiques et aux normes applicables au milieu de travail.

En dépit de tous les progrès accomplis au cours des dernières décennies, il semble qu'une « omerta » entoure toujours les problèmes de santé mentale. Seulement 36 p. 100 des employés déclarent que la haute direction traite ouvertement de l'importance de la santé mentale.

Le soutien et la participation sans réserve des cadres supérieurs sont indispensables à toute volonté de changer les choses.

Les employeurs pourraient davantage faire en sorte que les conditions propices soient mises en place pour soutenir la santé psychologique de leurs employés. Seulement environ la moitié des répondants au sondage estiment que les tâches et les responsabilités des employés sont clairement définies (59 p. 100); que l'apport des employés est reconnu (56 p. 100); que les charges de travail sont gérables (54 p. 100); que des pratiques de résolution des conflits sont en place (49 p. 100.) (Voir le tableau 11.)



Qu'est-ce qu'un milieu de travail qui favorise la santé mentale?

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

Les entrevues en profondeur ont porté sur les politiques, les pratiques, la culture et les autres aspects de l'environnement de travail qui favorisent la santé mentale des employés. Dans les mots mêmes des intéressés, les employés et les gestionnaires de premier niveau nous ont décrit un milieu de travail qui favorise la santé mentale. Conscients qu'il existe certainement d'autres caractéristiques à cet égard qui ont une incidence sur la santé d'un milieu de travail, nous présentons ci-dessous quelques-unes des caractéristiques retenues par les personnes qui ont passé l'entrevue¹.

CHARGE DE TRAVAIL

- ◆ Les charges de travail sont réparties de manière à ne pas être excessives.
- ◆ La présence au bureau n'est pas un gage d'un meilleur rendement.
- ◆ Il y a assez de personnel pour le travail à faire.
- ◆ Les heures supplémentaires sont rémunérées.

HORAIRE DE TRAVAIL

- ◆ Diverses formules sont offertes – horaire variable, semaine de travail comprimée et télétravail.

ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PERSONNELLE

- ◆ L'équilibre travail-vie personnelle est encouragé.
- ◆ Les employés sont encouragés à prendre les vacances auxquelles ils ont droit.
- ◆ On ne demande pas aux employés de répondre à leurs courriels 24 heures sur 24 ni 7 jours sur 7.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- ◆ Les gens sont aimables, empathiques, compréhensifs et solidaires.
- ◆ Le moral des employés est bon.
- ◆ L'organisation propose des activités sociales au personnel.

- ◆ Les employés sont respectés.
- ◆ L'intimidation, le harcèlement et la discrimination ne sont pas tolérés.
- ◆ Les gens ne sont pas manipulés.
- ◆ Il y a des politiques et des procédures en place, et elles sont appliquées (pratiques relatives aux heures supplémentaires, politiques de lutte contre la discrimination).
- ◆ Le niveau de stress de l'environnement n'est pas élevé.
- ◆ Il n'y a ni hostilité, ni conflits.
- ◆ Les employés sont reconnus, récompensés et le travail bien fait est reconnu.
- ◆ Il n'y a pas de pandémie de négativité au travail.

STYLE DE GESTION

- ◆ Les gestionnaires sont bien formés et ils sont de bons gestionnaires de personnel.
- ◆ Les gestionnaires ne sont pas autocrates, autoritaires, contrôlants ni agressifs.
- ◆ Les gestionnaires n'intimident pas les employés.
- ◆ Les employés jouissent d'une certaine autonomie dans leur travail.
- ◆ Les employés ne sont ni blâmés ni punis en cas d'erreur.
- ◆ Les employés sont appréciés.

COMMUNICATION

- ◆ Il y a une communication ouverte entre le personnel de gestion et les employés.
- ◆ Les professionnels et les gestionnaires des ressources humaines sont accessibles.
- ◆ La confidentialité des échanges est respectée.

1 Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale énonce 10 facteurs qui entrent dans la création d'un environnement de travail propice à la santé mentale. Cette liste comprend de nombreuses caractéristiques similaires relevées par les employés et les gestionnaires au cours de notre recherche. Elle inclut, entre autres, la clarté des rôles, la sécurité d'emploi, l'élimination des distinctions de classe et l'environnement physique.

Source : Le Conference Board du Canada.

Les personnes qui n'ont jamais été aux prises avec un problème de santé mentale portent un jugement plus positif sur la culture de leur entreprise que ceux qui en ont déjà souffert. Cela est particulièrement évident chez les employés qui sont actuellement aux prises avec un problème de santé mentale.

Ces employés sont plus susceptibles que les autres répondants d'être en désaccord ou fortement en désaccord relativement aux situations suivantes :

- ◆ Leur employeur encourage un environnement de travail qui favorise la santé mentale (35 p. 100 en désaccord);
- ◆ Les charges de travail sont gérables (41 p. 100 en désaccord);
- ◆ La haute direction traite ouvertement de l'importance de la santé mentale au sein de l'organisation (40 p. 100 en désaccord.)

Tableau 11

Évaluation de la culture d'entreprise par les employés
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Dans mon organisation, les dirigeants discutent ouvertement de l'importance de la santé mentale	3,0	12	19	21	27	9	12
Les tâches et les responsabilités des employés sont clairement définies	3,5	6	13	20	48	11	1
L'apport des employés est reconnu	3,4	6	13	23	44	12	3
Les charges de travail sont gérables	3,3	8	17	19	46	8	1
Des pratiques de résolution des conflits sont en place	3,4	5	12	26	40	9	8

*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

Changer la culture d'une entreprise de manière à créer un environnement de travail qui favorise davantage la santé mentale est une tâche incroyablement difficile à accomplir. Elle nécessite le soutien sans compromis de la haute direction et un investissement important de capital humain et financier, de temps et d'énergie. Les dirigeants doivent être prêts à s'attaquer aux problèmes systémiques et de longue date concernant les charges de travail, la rémunération et d'autres difficultés du milieu de travail.

LES GESTIONNAIRES ENCOURAGENT-ILS UN ENVIRONNEMENT PROPICE À LA SANTÉ MENTALE?

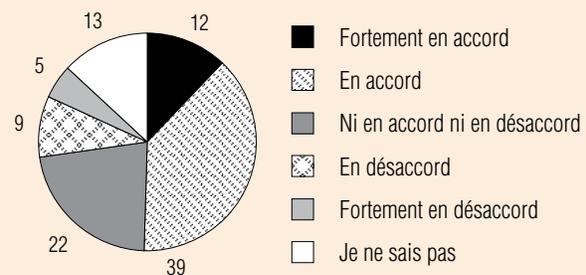
Les gestionnaires sont essentiels au maintien d'un environnement de travail qui favorise la santé mentale. Ce sont eux qui affectent les ressources, qui gèrent les charges de travail et qui traitent les conflits. Comme dans tout autre domaine, ils ont besoin du soutien de l'organisation pour créer et soutenir un milieu de travail qui favorise la santé mentale – et ils doivent assumer la responsabilité des changements.

RESPONSABILITÉ

Les employés ne sont pas unanimes quant à savoir si leur organisation tient les gestionnaires responsables du règlement des problèmes susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur le bien-être psychologique des employés. (Voir le graphique 12.)

Graphique 12

Les gestionnaires sont tenus responsables des problèmes touchant la santé mentale des employés
(pourcentage de répondants, n=1 010)



Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

La voix des gestionnaires

« Si nous ne sommes pas soutenus par notre VP en ce qui concerne notre propre personnel, comment voulez-vous que nous portions ce message à l'ensemble de l'effectif et produisions quelque chose d'efficace? »

« Chacun a quelque chose d'important à apporter à l'organisation et nous, en tant qu'employeurs, avons la responsabilité de faire en sorte que chacun puisse apporter ce quelque chose. »

« On observe un manque de sensibilité chez les employeurs. Ils ne veulent pas s'occuper de problèmes de santé mentale, de l'abus d'alcool et d'autres drogues. Au fil des ans, j'ai pu constater que bien des entreprises sont devenues obsédées par les résultats... On observe moins de compassion dans les milieux de travail de nos jours qu'il y a 20 ans. Tout le monde doit réduire les coûts, les dépenses, et accroître la productivité des employés. Cela mène à une impasse. Plus la pression augmente sur les employés, moins ils sont capables de travailler sous pression. »

En ce qui concerne la promotion d'un environnement propice à la santé mentale des employés, les gestionnaires sont tenus pour être le plus efficaces quand ils encourageant les comportements respectueux en milieu de

travail et le moins efficaces quand ils gèrent l'équilibre travail-vie personnelle. (Voir le tableau 12.) Ces points de vue sont partagés par tous les employés, qu'ils aient ou non été aux prises avec un problème de santé mentale.

Le sondage a en outre mis au jour le fait que la majorité des employés (54 p. 100) sont d'accord que le personnel de gestion intervient dans les cas d'intimidation et de harcèlement. Seulement une minorité d'entre eux (13 p. 100) nient que la direction prend des mesures à cet égard. Il est possible que les employeurs soient plus sensibilisés à la nécessité de réagir à de tels incidents en raison des changements récents apportés à la législation canadienne. (Voir l'encadré intitulé « Intimidation et harcèlement en milieu de travail ».) La déclaration des cas d'intimidation et de harcèlement par les victimes et les témoins est importante, car elle permet aux employeurs d'agir sans retard². Le sondage n'a pas porté sur le degré d'aise des employés devant la perspective de dénoncer pareils incidents.

2 Ferris, « A Preliminary Typology », p. 390.

Tableau 12

Rôle du superviseur dans le soutien de la santé mentale
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=1 010)

	Classement moyen*	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Les dirigeants encouragent les comportements respectueux	3,9	4	5	15	52	23	2
Les dirigeants réagissent dans les cas d'intimidation ou de harcèlement	3,6	6	7	21	38	16	12
Les gestionnaires encouragent les employés à participer activement et à prendre des décisions	3,3	7	15	24	43	9	3
Les gestionnaires privilégient la conciliation travail-famille	3,2	9	17	29	33	9	3

*Les répondants ont été invités à classer des énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = fortement en désaccord et 5 = fortement en accord.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

Intimidation et harcèlement en milieu de travail



CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

Depuis quelque temps, l'intimidation et le harcèlement en milieu de travail retiennent une attention importante, notamment à la lumière des modifications apportées par le projet de loi 168 à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de l'Ontario, entrées en vigueur en juin 2010. Selon les nouvelles dispositions de cette loi, les employeurs doivent tenir compte aussi bien des dommages corporels (c'est-à-dire entraînés par des actes de violence) que des dommages psychologiques (c'est-à-dire provoqués par le harcèlement) subis en milieu de travail¹. L'intimidation et le harcèlement ont une grande importance, étant donné qu'ils peuvent être un déclencheur des problèmes de santé mentale en milieu de travail². La recherche a permis de constater que l'intimidation en milieu de travail entraîne une augmentation du nombre de personnes dirigées vers le Programme d'aide aux employés, une hausse des cas de médiation par des tiers et des consultations prolongées de la part des employés³.

1 Hughes et Rutten, *Managing the Risks of Workplace Violence and Harassment*, p. 3.

2 Richmond et autres collaborateurs, « Sexual Harassment and Generalized Workplace Abuse », p. 361.

3 Ferris, « A Preliminary Typology », p. 392.

CE QU'IL FAUT RETENIR

La majorité des dirigeants estiment que leur milieu de travail favorise la santé mentale, mais la majorité des employés n'en croient rien. D'après les employés sondés, les gestionnaires font surtout preuve d'efficacité quand ils doivent encourager un comportement respectueux et beaucoup moins lorsqu'ils leur faut aider des employés à gérer leur équilibre travail-vie personnelle. Il est toujours rare que la haute direction traite ouvertement de l'importance de la santé mentale au sein de leur organisation.

CHAPITRE 7

Qu'est-ce que les employés connaissent de la santé mentale?

Sommaire du chapitre

- ◆ Les employés ont une certaine connaissance de la santé mentale, mais celle-ci pourrait être considérablement améliorée.
- ◆ Les initiatives d'éducation et de sensibilisation devront peut-être viser des groupes particuliers du milieu de travail, comme les travailleurs d'âge mûr et les employés qui occupent le bas de la hiérarchie d'entreprise.
- ◆ Certains mythes existent concernant la santé mentale – particulièrement en ce qui a trait aux dépendances, à la propension à la violence et à l'absentéisme. Une éducation plus poussée à cet égard s'impose.
- ◆ Même les employés qui se tiennent pour informés relativement à la santé mentale cultivent certaines idées fausses à son sujet.

La peur est la principale source des superstitions et l'une des principales sources de cruauté. Dominer sa peur est le début de la sagesse.

— Bertrand Russell

Il est important que les employeurs qui élaborent une stratégie en matière de santé mentale évaluent le niveau de connaissances de leurs employés à cet égard. Les lacunes en l'occurrence sont souvent à la source des problèmes – elles peuvent conduire à nombre d'idées fausses et de peurs^{1,2}. Le fait de comprendre le niveau de connaissances des employés pourra aider une entreprise à offrir l'information et la sensibilisation appropriées pour combler ces lacunes.

CONNAISSANCES EN SANTÉ MENTALE

La plupart des employés (86 p. 100) possèdent au moins quelques notions de santé mentale. Toutefois, comme seulement le tiers des employés (37 p. 100) se classent comme informés ou très informés relativement à la santé mentale, il leur reste encore beaucoup à apprendre sur cette question. (Voir le graphique 13.)

Comme l'indique l'annexe C, le niveau de connaissances sur la santé mentale déclaré par les répondants varie sensiblement selon leurs caractéristiques particulières.

- ◆ Les travailleurs d'âge mûr, nés avant 1965, étaient considérablement moins susceptibles de se classer comme informés ou très informés que leurs jeunes collègues.

1 Jorm, « Mental Health Literacy », p. 397.

2 Kirby, *De l'ombre à la lumière*, p. 29.

- ◆ Les employés d'organisations locales, régionales et provinciales se sont dits mieux informés sur la santé mentale que les employés d'organisations nationales ou internationales. La supériorité observée dans les organisations locales découle du fait que le service des Ressources humaines et les autres services de soutien sont plus près des employés – de sorte qu'il leur est peut-être plus facile d'informer les employés. Les activités de sensibilisation et d'éducation posent des défis plus importants aux organisations nationales et internationales, où les services et le soutien sont susceptibles d'être centralisés dans un siège social très éloigné du lieu de travail des employés.
- ◆ Les employés de divers secteurs industriels – notamment dans les domaines des produits chimiques et pharmaceutiques, de l'éducation, de la santé, les organismes sans but lucratif et les secteurs de services professionnels – se sont classés comme sensiblement plus informés que ceux de la construction, de la haute technologie, des communications et des télécommunications, ainsi que des transports et des services publics.
- ◆ Les techniciens, les gens de métier spécialisés et les employés de bureau et de soutien se sont classés comme sensiblement moins informés relativement à la santé mentale que les cadres supérieurs et les professionnels.

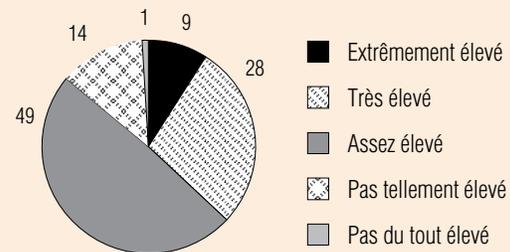
Les initiatives d'éducation et de sensibilisation devront peut-être cibler des groupes particuliers du milieu de travail.

Ces constatations donnent à penser que les initiatives d'éducation et de sensibilisation devraient cibler des groupes particuliers du milieu de travail, par exemple les travailleurs d'âge mûr et les employés qui occupent le bas de la structure hiérarchique. En outre, les organisations de certains secteurs de l'économie où les niveaux de connaissances sur les maladies mentales sont plus bas devraient mettre davantage l'accent sur l'éducation.

Toutefois, le défi à relever est que ces constatations reposent sur les perceptions qu'ont les employés de leur propre niveau de connaissances relativement à la santé mentale, ce qui pourrait ne pas correspondre à ce qu'ils connaissent vraiment.

Graphique 13

Niveau des connaissances en santé mentale
(pourcentage de répondants, n=1 010)



Source : Le Conference Board du Canada.

La voix des gestionnaires

« [Les employeurs doivent] comprendre et apprendre – il ne s'agit pas nécessairement de gens qui se sentent paresseux ou déprimés... parfois [les problèmes de santé mentale] sont réellement le résultat d'un véritable déséquilibre chimique. »

IDÉES FAUSSES À PROPOS DE LA SANTÉ MENTALE

Dans le sondage, le niveau de connaissances des répondants sur la santé mentale a été évalué au moyen de questions relatives à un certain nombre de mythes entourant la santé mentale. L'objectif était de déterminer le nombre de répondants en désaccord avec ces mythes.

Le questionnaire a en outre évalué le niveau de connaissances des répondants en matière de santé mentale en leur demandant s'ils étaient en accord ou en désaccord relativement à un certain nombre de faits concernant la santé mentale. L'objectif était de déterminer le nombre de répondants qui étaient en accord avec ces faits concernant la santé mentale.

Le sondage indique clairement qu'il existe encore certains mythes entourant la santé mentale. (Voir les tableaux 13 et 14.) Les mythes les plus courants comprennent ceux qui suivent :

- ◆ Les gens aux prises avec un problème de santé mentale s'absentent plus souvent que les gens qui souffrent de maladies physiques chroniques (22 p. 100 sont en accord ou fortement en accord);

Tableau 13

Mythes entourant la santé mentale
(pourcentage de répondants, n=1 010)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Les problèmes de santé mentale ne sont pas de vrais problèmes de santé	58	30	7	2	1	2
La maladie mentale est causée par une faiblesse personnelle	50	30	12	5	1	3
Les gens aux prises avec un problème de santé mentale ne guérissent jamais	32	46	15	4	1	3
Il n'y a aucun moyen de traiter certains problèmes de santé mentale comme la schizophrénie	28	42	14	6	2	9
Les gens qui souffrent d'un problème de santé mentale comme la dépression pourraient s'en sortir s'ils faisaient les efforts nécessaires	36	32	19	9	2	3
La dépendance est un choix de vie	24	33	22	16	4	2
Les gens qui ont des dépendances n'ont pas la volonté de changer ou d'arrêter leur comportement	21	35	24	15	3	3
Les gens aux prises avec des problèmes de santé mentale sont plus violents que les autres	21	33	32	8	1	5
Les gens aux prises avec des problèmes de santé mentale s'absentent plus souvent du travail que les gens qui souffrent de maladies chroniques physiques comme le diabète ou une maladie du cœur	9	22	32	19	3	15

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

- ♦ La dépendance est un choix de vie (20 p. 100 sont en accord ou fortement en accord);
- ♦ Les gens qui ont des dépendances n'ont pas la volonté de changer (18 p. 100 sont en accord ou fortement en accord.)

Les gestionnaires doivent être conscients des idées fausses et des peurs des employés face aux problèmes de santé mentale.

Les employés sont plus incertains que les gens aux prises avec un problème de santé mentale s'absentent plus souvent que les gens qui ont une autre maladie chronique comme le diabète ou une maladie du cœur (47 p. 100 étaient incertains) et que les gens aux prises avec un

problème de santé mentale soient plus violents que les autres (37 p. 100 étaient incertains). Une éducation du public plus poussée sur ces points s'impose. (Voir l'encadré intitulé « Saviez-vous que . . . »)

Les gestionnaires de premier niveau doivent être conscients des idées fausses et des peurs des employés face aux problèmes de santé mentale et ils doivent travailler à l'élimination de ces mythes. Autrement, c'est le milieu de travail qui en souffrira. Le moral des employés pourrait être miné si les membres d'une équipe considéraient qu'un des leurs, qui est aux prises avec un problème de santé mentale, ne fait pas sa part du travail – soit que ce membre est perçu comme manquant un nombre anormalement élevé de jours de travail, soit qu'il est perçu comme étant non productif.

Tableau 14

La vérité concernant la santé mentale
(pourcentage de répondants, n=1 010)

	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni en accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord	Je ne sais pas
Il existe de nombreux types de problèmes de santé mentale	1	1	4	39	54	2
Un environnement de travail stressant peut contribuer au développement de problèmes de santé mentale comme la dépression et les troubles d'anxiété	1	2	7	49	40	1
Les gens aux prises avec des problèmes de santé mentale jouent un grand rôle dans leur guérison	1	2	14	54	27	3
Les gens aux prises avec des problèmes de santé mentale ne sont ni plus ni moins intelligents que les autres	4	3	12	42	36	3
Les symptômes des problèmes de santé mentale peuvent être maîtrisés avec le traitement approprié	1	2	16	63	16	3
Beaucoup de gens se rétablissent d'une maladie mentale	1	5	17	52	19	5
Les gens aux prises avec un problème de santé mentale sont capables de bien fonctionner en milieu de travail	1	7	21	51	18	2

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.
Source : Le Conference Board du Canada.

La voix des gestionnaires

« Il y a beaucoup de personnes qui fonctionnent très bien avec une maladie mentale. C'est pourquoi, tout en admettant que nous ayons des gens qui sont aux prises avec un problème de santé mentale en milieu de travail, nous devons les soutenir dans leur processus de guérison. À cet égard, il faut se rappeler que chacun est unique. »

« Peu importe l'état de santé mentale d'une personne, chacun est employable et a quelque chose à apporter. »

La dynamique de l'équipe peut également être compromise si les collègues s'inquiètent des actes de violence que pourrait poser un collègue aux prises avec un problème de santé mentale.

LES EMPLOYÉS SONT-ILS AUSSI INFORMÉS QU'ILS L'AFFIRMENT?

L'auto-évaluation des employés relativement à leurs connaissances en matière de santé mentale est quelque peu difficile. Même les employés qui se classaient comme très informés ou extrêmement informés cultivaient des idées fausses concernant la santé mentale.

Par exemple :

- ♦ 26 p. 100 étaient en accord ou fermement en accord que les personnes aux prises avec un problème de santé mentale s'absentent plus souvent du travail que les gens qui souffrent d'autres maladies chroniques;
- ♦ 19 p. 100 étaient en accord ou fermement en accord que la dépendance est un choix de vie;
- ♦ 17 p. 100 étaient en accord ou fermement en accord que les gens qui ont des dépendances n'ont pas la volonté de changer ou d'arrêter leur comportement;
- ♦ 10 p. 100 étaient en accord ou fermement en accord que les gens aux prises avec un problème de santé mentale sont plus violents que les autres.

Saviez-vous que . . .**LES DÉPENDANCES NE SONT PAS UN CHOIX**

La dépendance n'est pas un mode de vie ou un choix. Ce n'est pas non plus un manque de volonté de changer, un état volontaire ou la conséquence d'un faible statut socioéconomique. La dépendance est une maladie résultant de changements biochimiques, cellulaires et moléculaires complexes dans le cerveau. Elle se développe par l'usage continu, malgré leurs effets néfastes, d'une ou de plusieurs substances¹.

LES GENS AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE NE S'ABSENTENT PAS PLUS SOUVENT DU TRAVAIL QUE LES AUTRES

Au Canada, les problèmes de santé mentale constituent la plus importante catégorie de maladies et de problèmes de santé touchant les Canadiens et, globalement, elles induisent le plus grand nombre de journées de travail perdues². Toutefois, il ne faut pas conclure que les gens aux prises avec un problème de santé mentale s'absentent plus souvent du travail que les gens qui souffrent d'autres maladies chroniques comme le diabète ou une maladie du cœur. Les problèmes de santé

mentale couvrent un large éventail de conditions – qui ne conduisent pas toutes à des absences prolongées du travail³. Le nombre de jours de travail perdus dépend beaucoup de l'état de santé particulier de la personne concernée.

LES GENS AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE NE SONT PAS PLUS VIOLENTS QUE LES AUTRES

Les gens aux prises avec un problème de santé mentale ne sont pas plus susceptibles que les autres de commettre des actes de violence. Le plus grand prédicteur de la violence n'est pas la maladie mentale, mais les antécédents de la personne qui commet un acte de violence. D'autres facteurs – l'âge, le sexe, l'abus d'alcool ou de drogues et le niveau d'instruction – sont également reliés à la violence⁴. Selon l'Association canadienne de la santé mentale, un risque accru de comportement violent ne se rencontre que chez un petit groupe de personnes aux prises avec « des maladies mentales graves et persistantes qui n'ont pas reçu le traitement approprié »⁵.

1 Pfizer, Human Solutions et Morneau Shepell, *Addiction in the Workplace*, p. 4.

2 Lim et coll., « Une nouvelle mesure, fondée sur la population, du fardeau économique de la maladie mentale au Canada », p. 94.

3 Association canadienne de santé mentale, « Comprendre la maladie mentale ».

4 Arboleda-Florez et autres collaborateurs, *Maladie mentale et violence*.

5 Association canadienne pour la santé mentale, *Violence and Mental Illness*.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les employés possèdent quelques connaissances en matière de santé mentale, mais ils nourrissent toujours certaines idées fausses. Ces idées fausses concernent en particulier les dépendances, la propension à commettre

des actes de violence et la faible productivité en milieu de travail. Il y a plus à faire en milieu de travail pour sensibiliser davantage les employés à ces questions et détruire les mythes.

CHAPITRE 8

Information sur la santé mentale, ressources et soutien

Sommaire du chapitre

- ◆ En 2010, 22 p. 100 des employés ont reçu de leur employeur de l'information sur la santé mentale – la plus grande partie de cette information concerne les mesures de soutien disponibles en milieu de travail et la façon d'y accéder.
- ◆ La majorité des employés (62 p. 100) déclarent savoir où s'adresser pour recevoir de l'aide.
- ◆ Cinquante-six pour cent des employés sont en accord avec l'idée que les programmes et les mesures de soutien qu'offre leur milieu de travail répondent à leurs besoins en matière de santé mentale.
- ◆ Seulement le tiers des employés aux prises avec un problème de santé mentale ont eu accès à des ressources de leur employeur – la plupart du temps le PAE ou des services de consultation.
- ◆ Les obstacles à l'aide en milieu de travail comprennent l'absence de ressources disponibles sur les lieux de travail, l'ignorance des ressources disponibles et la peur des employés de recourir à ces ressources.

Le grand objectif de l'éducation n'est pas l'acquisition d'un savoir, mais l'action.

—Herbert Spencer

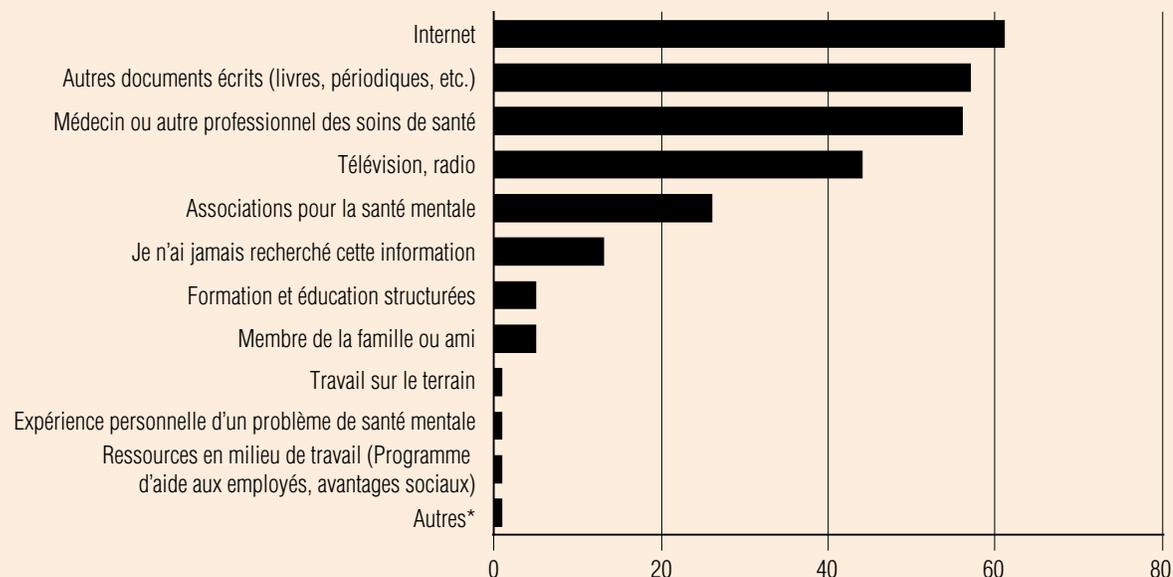
SOURCES D'INFORMATION SUR LA SANTÉ MENTALE

Les employés ont accès à une grande variété de sources d'information sur la santé mentale. Comme dans bien d'autres matières – pour le meilleur ou pour le pire – l'Internet est une source d'information de plus en plus importante sur la santé mentale. De fait, le sondage a révélé qu'il s'agit de la source la plus souvent consultée par les employés pour obtenir de l'information sur ce sujet. Les documents écrits, comme les livres ou les revues, ainsi que les médias grand public (la télévision et la radio) jouent aussi un rôle. (Voir le graphique 14.) Contrairement à leurs jeunes collègues, qui utilisent l'Internet comme principale source d'information, les travailleurs d'âge mûr sont sensiblement plus susceptibles de consulter des documents écrits – comme les livres et les revues – pour se tenir informés sur la santé mentale.

La collectivité de la santé mentale est la clé pour s'assurer que les employés aux prises avec un problème de santé mentale reçoivent une aide appropriée. Alors que les gens peuvent chercher de l'information sur Internet,

Graphique 14

Sources d'information sur la santé mentale
(pourcentage de répondants, n=1 010)



*Les autres sources d'information sont le syndicat, la formation en milieu de travail, le travail auprès des jeunes et la santé publique (p. ex. annonces publiques, sites Web et campagnes de publicité).
Source : Le Conference Board du Canada.

plus de la moitié des employés (56 p. 100) déclarent aussi obtenir de l'information de leur médecin ou d'autres professionnels de soins de santé.

L'information et les ressources du milieu de travail ne sont pas très utilisées comme source d'information générale sur la santé mentale. Les pages qui suivent examinent quelques-unes des raisons qui expliquent cette situation et comment les employeurs peuvent aider les employés aux prises avec un problème de santé mentale à obtenir l'aide dont ils ont besoin. (Voir l'encadré intitulé « Tracer la voie ».)

INFORMATION SUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

Les moyens dont disposent les gens pour accéder à l'information plus générale sur la santé mentale ont été étudiés plus haut. Cette section aborde plus particulièrement

l'information fournie par les employeurs. Dans la partie suivante, nous explorerons les autres ressources et les mesures de soutien disponibles en milieu de travail.

DISTRIBUTION DE L'INFORMATION SUR LA SANTÉ MENTALE PAR L'EMPLOYEUR

En 2010, la plupart des employés n'ont pas reçu d'information de l'employeur sur la façon de prendre soin de leur santé mentale.

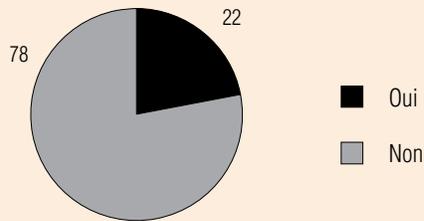
En fait, en 2010, moins du quart des employés sondés (22 p. 100) ont reçu de leur employeur de l'information sur la santé mentale. (Voir le graphique 15.) Il convient de signaler que les employés auront peut-être reçu de l'information sur la santé mentale au cours des années précédentes.

Les employés d'une grande entreprise sont sensiblement plus susceptibles d'avoir reçu de leur employeur de l'information sur la santé mentale¹. Alors qu'environ

1 Aux fins de notre recherche, la taille des entreprises a été établie comme suit : petite entreprise (moins de 50 employés), moyenne (de 50 à 499 employés) et grande (500 employés ou plus).

Graphique 15

Information reçue dans le milieu de travail
(pourcentage de répondants, n=1 010)



Source : Le Conference Board du Canada.

32 p. 100 des employés des grandes entreprises ont reçu de l'information, seulement 12 p. 100 de ceux des petites entreprises et 19 p. 100 des répondants des moyennes entreprises ont reçu une information sur cette question. Alors que les contraintes budgétaires peuvent être un obstacle pour les petites entreprises, un large éventail de ressources sont disponibles gratuitement.

Les employés de certains secteurs industriels, notamment les ressources naturelles, les produits chimiques et pharmaceutiques, les aliments, les boissons et les produits du tabac, et l'éducation, sont sensiblement plus susceptibles d'avoir reçu de l'information de leurs employeurs que les employés des secteurs de la construction, de la haute technologie, des communications et télécommunications, de même que le commerce de détail et de gros. Il y a là de quoi s'inquiéter, étant donné que les employés de certains de ces secteurs se prononcent comme les moins informés sur les problèmes de santé mentale.

Les superviseurs et les gestionnaires de premier niveau sont sensiblement plus susceptibles (28 p. 100) d'avoir reçu de leurs employeurs une information sur la santé mentale que les employés qui ne gèrent pas de personnel (17 p. 100.)

Le statut d'emploi a également une incidence sur le fait de recevoir ou non de l'information sur la santé mentale. Le quart des employés permanents à plein temps reçoivent de leur employeur une information sur la santé mentale.

**Tracer la voie**

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

« Le fait d'être aux prises avec un problème et de chercher de l'aide ne fait pas de vous quelqu'un de faible : au contraire, vous faites preuve d'une plus grande force quand vous reconnaissez avoir un problème et avoir besoin d'aide. »

Que peuvent faire les employeurs pour encourager les employés à chercher l'aide dont ils ont besoin? Les employés sondés et reçus en entrevue proposent ce qui suit à leur employeur :

- ♦ qu'il encourage les employés à chercher de l'aide dès que possible auprès du PAE de l'entreprise, de leur médecin ou d'un autre professionnel de la santé, ou encore, à profiter des ressources offertes dans la collectivité;
- ♦ qu'il parle ouvertement de la santé mentale de sorte que les employés se sentent à l'aise de se confier à un collègue en qui ils ont confiance, leur superviseur ou le service des Ressources humaines de leur entreprise;
- ♦ qu'il traite des problèmes de santé mentale comme tout problème de santé physique – de manière à ce que les employés ne se sentent pas embarrassés ou coupables;
- ♦ qu'il fasse en sorte que les employés connaissent leurs droits – et que ces droits soient respectés dans leur milieu de travail.

Source : Le Conference Board du Canada.

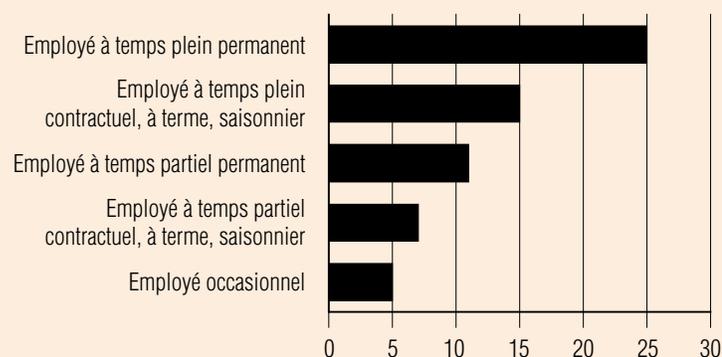
La voix des gestionnaires

« La plupart des entreprises répugnent à traiter de la santé mentale. Elles n'informent ni leurs gestionnaires ni leurs employés des moyens à prendre en cas de difficulté. »

Toutefois, la proportion des employés qui reçoivent de l'employeur de l'information sur la santé mentale en milieu de travail était sensiblement inférieure pour les contractuels, les employés nommés pour une période déterminée ou les employés saisonniers à plein temps (15 p. 100); les employés à temps partiel permanents (11 p. 100); les contractuels, les employés nommés pour une période déterminée ou les employés saisonniers à temps partiel (7 p. 100); ainsi que les employés occasionnels (5 p. 100.) (Voir le graphique 16.) Ces chiffres pourraient inciter les employeurs à revoir leur mode de distribution de l'information, car il pourrait leur en coûter moins cher d'adresser l'information sur la santé mentale à l'ensemble

Graphique 16

Situation d'emploi et information reçue
(pourcentage de répondants, n=225)



Source : Le Conference Board du Canada.

de l'effectif, y compris aux travailleurs occasionnels. Certainement, à mesure qu'augmente l'effectif des travailleurs occasionnels – et les employeurs se font de plus en plus la concurrence pour attirer les meilleurs éléments –, il serait prudent d'élargir les programmes d'avantages sociaux et de soutien au-delà de l'effectif traditionnel à plein temps.

CONTENU DE L'INFORMATION SUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

La majorité des employés qui ont reçu de l'information de leur employeur ont déclaré que cette information consistait à indiquer comment accéder à l'aide en milieu de travail (69 p. 100) et à énoncer les mesures de soutien qui leur sont offertes (63 p. 100.) Ils sont beaucoup moins nombreux à avoir reçu de l'information sur la manière d'aider les collègues aux prises avec un problème de santé mentale. (Voir le tableau 15.)

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE L'INFORMATION SUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL PAR LES EMPLOYÉS

Les employés ont estimé la qualité de l'information sur la santé mentale en milieu de travail comme étant supérieure à la moyenne. (Voir le tableau 16.) Toutefois, il y a moyen d'améliorer le matériel fourni pour qu'il soit aussi informatif et utile que possible.

Tableau 15

Nature de l'information reçue sur la santé mentale
(pourcentage de répondants, n=225)

Comment accéder aux soutiens de votre milieu de travail	69
Quelles mesures de soutien sont disponibles dans votre milieu de travail	63
Que faire si vous êtes aux prises avec un problème de santé mentale	49
Comment détecter les problèmes de santé mentale chez vous et chez les autres	45
Comment définit-on la santé mentale	34
Que faire si un collègue est aux prises avec un problème de santé mentale	25
Que faire si un membre de votre famille a un problème de santé mentale	18
Gestion du stress	2
Santé générale	2
Autre*	1

*Les autres types d'information reçue comprenaient la conciliation travail-famille et les ressources communautaires.
Source : Le Conference Board du Canada.

Plusieurs des personnes qui ont passé l'entrevue ont indiqué que les ressources du milieu de travail semblent être centrées sur le bien-être général et la santé et la sécurité au travail plutôt que sur la santé mentale en particulier. Les employés aimeraient que leur employeur dispose de ressources en santé mentale dédiées sur place. Ils suggèrent que l'information sur la santé mentale ne devrait pas être enfouie dans l'information générale sur la santé et la sécurité ou la santé et le bien-être en milieu de travail. Les ressources en ligne pourraient présenter un volet dédié à la santé mentale que les employés pourraient consulter pour obtenir de l'aide.

MESURES DE SOUTIEN DE LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

LES EMPLOYÉS SAVENT-ILS OÙ TROUVER DE L'AIDE?

Près des deux tiers des employés (62 p. 100) affirment savoir où et comment avoir accès aux programmes et services offerts par leur organisation. L'une des difficultés quant à l'interprétation de ces résultats est que les

Tableau 16

Comment les employés évaluent-ils l'information qu'ils ont reçue?
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=226)

	Classement moyen*	Mauvaise	Passable	Bonne	Très bonne	Excellente	Je ne sais pas
Facile à comprendre	3,8	0	5	28	47	16	3
Fournie délicatement	3,8	0	6	26	45	20	4
Pertinente	3,7	0	7	32	44	13	4
Informative	3,7	<1	7	29	47	14	3
Facile d'accès	3,7	1	6	27	47	13	5
Facile à utiliser	3,7	<1	8	26	46	14	6
Utile	3,6	0	7	33	44	12	4
Fournie en temps opportun	3,6	<1	11	29	39	12	10

*Les répondants ont été invités à classer les énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = mauvaise et 5 = excellente.

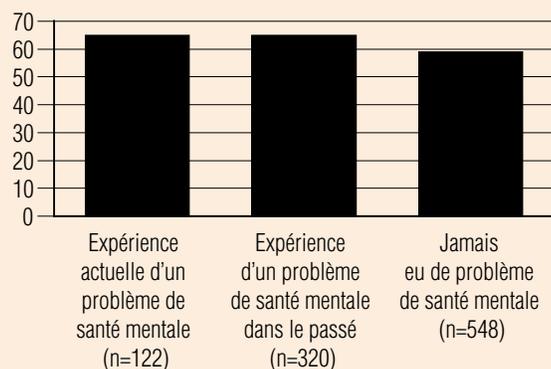
Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

employés ne savent peut-être pas « ce qu'ils ne savent pas ». Les employés peuvent croire qu'ils sont informés de tous les services disponibles, mais il pourrait y avoir des services et des mesures de soutien dont ils n'ont pas encore entendu parler. Il est intéressant de constater que les employés qui sont aux prises avec un problème de santé mentale ou qui l'ont déjà été ne sont que légèrement plus susceptibles que ceux qui n'en ont jamais été atteints de déclarer savoir comment accéder aux mesures de soutien en milieu de travail. (Voir le graphique 17.)

Graphique 17

Connaissance des programmes et des services offerts
(pourcentage de répondants)



Source : Le Conference Board du Canada.

PROGRAMMES ET MESURES DE SOUTIEN DISPONIBLES

Le défi qui se présente aux employeurs consiste à offrir les programmes et les mesures de soutien qui répondent aux besoins de leur effectif diversifié. (Voir l'encadré intitulé « Le défi de la diversité ethnoculturelle et des autres formes de diversité et la santé mentale ».)

À l'heure actuelle, 56 p. 100 des employés déclarent que leur organisation offre des programmes et des services de soutien ainsi que des avantages sociaux en réponse aux besoins en matière de santé mentale. L'évaluation des mesures de soutien offertes ne varie pas de façon importante, selon les employés, à la lumière de leur propre expérience d'un problème de santé mentale. (Voir le graphique 18.)

Les mesures de soutien et les avantages sociaux les plus largement disponibles comprennent les avantages classiques – comme le remboursement des médicaments d'ordonnance, les congés de maladie ou d'invalidité payés, les programmes d'aide aux employés et les programmes d'aide aux employés et aux familles. (Voir le tableau 17.)

Le défi de la diversité ethnoculturelle et des autres formes de diversité et la santé mentale



CE QUE LES SOURCES COMPLÉMENTAIRES ONT RÉVÉLÉ

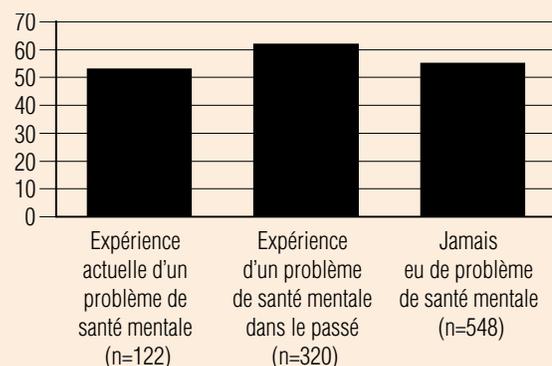
La population du Canada est de plus en plus diversifiée – et cela vaut aussi pour nos milieux de travail. Dans un tel contexte, il est essentiel que les organisations élaborent des mécanismes de communication et de soutien qui soient sensibles aux besoins et aux circonstances de groupes d'employés diversifiés. Dans certaines cultures, par exemple, le fait d'admettre avoir un problème de santé mentale est une honte pour la personne concernée et sa famille. Cette réalité, qui s'ajoute à la question de la langue, à la méfiance envers les institutions et à la discrimination ressentie, peut élever des obstacles devant un immigrant aux prises avec un problème de santé mentale¹.

1 McKenzie et coll., « Improving Mental Health Services, » p. 22 à 24.

Sources : Commission de la santé mentale du Canada, Centre de toxicomanie et de santé mentale.

Graphique 18

Programmes de soutien offerts
(pourcentage de répondants)



Source : Le Conference Board du Canada.

Au cours des entrevues en profondeur, de nombreux employés ont souligné que les services d'un PAE sont les ressources en santé mentale les plus publicisées en milieu de travail. La plupart des employés reçoivent des brochures, les coordonnées du PAE et des courriels de rappel des services du PAE disponibles.

Les autres mesures de soutien, comme les services d'un professionnel médical sur place et l'évaluation des risques pour la santé, sont beaucoup moins souvent accessibles aux employés.

Il n'est pas certain que les avantages sociaux offerts par les employeurs suffisent à répondre aux besoins des employés qui ont besoin d'une thérapie. De plus, il est possible que l'attente soit longue avant de pouvoir consulter certaines catégories de thérapeutes – particulièrement ceux qui sont couverts par les régimes de soins de santé provinciaux, comme les psychiatres². Et alors que les régimes d'avantages sociaux offerts par l'employeur peuvent fournir aux employés une assurance-maladie complémentaire pour les services paramédicaux, notamment des services de psychologie, il y a souvent ou bien un plafond combiné pour tous les services, ou bien un montant maximal par service couvert par le régime. Généralement, le montant maximal est de 500 \$ par service par année³. Le problème est que les patients peuvent avoir besoin de 8 à 12 séances de traitement dans le cas de certains problèmes de santé mentale – comme la dépression. Toutefois, de nombreux régimes d'avantages offerts par l'employeur ne couvrent que trois sessions⁴.

UTILISATION DES RESSOURCES DU MILIEU DE TRAVAIL EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

Moins du tiers (31 p. 100) des personnes ayant été aux prises avec un problème de santé mentale alors qu'elles étaient employées ont eu accès à des ressources par l'entremise de leur employeur. Un nombre à peu près équivalent de répondants (26 p. 100) ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant que des ressources étaient accessibles. (Voir le graphique 19.)

Même au nombre de ceux qui étaient au courant des ressources disponibles, moins de la moitié des employés (43 p. 100) aux prises avec un problème de santé mentale ont eu recours aux ressources qui leur étaient offertes dans leur milieu de travail.

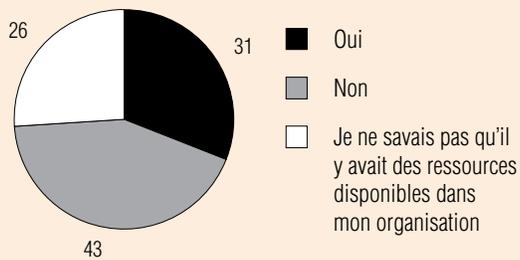
2 Centre de toxicomanie et de santé mentale, « À propos de la thérapie ».

3 Thorpe, *Benefits Benchmarking 2009*, p. 9.

4 Seward, « Emerging Trends in Mental Health ».

Graphique 19

A accéder aux ressources en milieu de travail
(pourcentage de répondants, n=410)



Source : Le Conference Board du Canada.

Les femmes et les hommes d'âge mûr sont sensiblement plus susceptibles que leurs collègues d'accéder aux ressources disponibles dans leur milieu de travail.

- ♦ Quarante-huit pour cent des femmes qui étaient au courant des programmes d'aide disponibles dans leur milieu de travail y ont eu accès, comparativement à 37 p. 100 des hommes.
- ♦ Quarante-neuf pour cent des employés d'âge mûr (nés avant 1965) ont eu accès aux ressources offertes par leur employeur, comparativement à 36 p. 100 des travailleurs de la génération X (nés entre 1965 et 1979) et 22 p. 100 des employés de la génération Y (nés entre 1980 et 1993.)

Ces résultats indiquent qu'il est possible pour les employeurs d'offrir des services d'aide aux employés d'âge mûr en particulier. Ce segment de la population d'employés est le moins susceptible de divulguer un problème de santé mentale, mais semble plus disposé à accéder aux ressources offertes de façon anonyme. Les femmes constituent peut-être le segment le plus facile à rejoindre pour les employeurs, car elles sont plus susceptibles de divulguer un problème de santé mentale et sont en outre davantage portées à chercher de l'aide.

Les employés de grandes entreprises sont sensiblement plus susceptibles d'avoir accès à des ressources dans le milieu de travail que ceux des petites et moyennes entreprises. Trente-neuf pour cent de ceux qui ont été aux prises avec un problème de santé mentale du temps qu'ils étaient au service d'une grande entreprise ont eu

Tableau 17

Mesures de soutien/avantages sociaux offerts aux employés
(pourcentage de répondants, n=1 010)

Médicaments d'ordonnance	71
Congés de maladie payés	69
Soins de santé prolongés (coût d'hospitalisation, service de professionnels, psychologues, etc.)	64
Invalidité de courte durée	62
Invalidité de longue durée	62
Programme d'aide aux employés ou Programme d'aide aux employés et à leur famille	61
Congés prolongés non payés	49
Journées de congé payées pour les rendez-vous chez le médecin ou les obligations familiales	44
Horaire de travail flexible	43
Services de santé au travail	35
Journées de maladie non payées	33
Programmes de reconnaissance des employés et autres programmes incitatifs	33
Régimes de travail non conventionnels (p. ex. travail à la maison)	27
Perfectionnement professionnel, séances de formation, ateliers sur la santé mentale en milieu de travail	25
Programme/service pour aider les employés à comprendre et à gérer le stress	22
Retour au travail à temps plein garanti pour les employés qui décident de travailler à temps partiel de façon temporaire en raison d'un problème de santé mentale	20
Prestations calculées au prorata pour les travailleurs à temps partiel	16
Espace pour être seul (p. ex. une pièce tranquille)	15
Emploi partagé	14
Protection de l'ancienneté des employés qui migrent d'un emploi à temps plein vers un emploi à temps partiel ou vice versa	14
Outil d'évaluation des risques pour la santé	13
Aucune de ces réponses/n'offre aucun service	7
Je ne sais pas	2

Source : Le Conference Board du Canada.

recours aux ressources d'aide de leur milieu de travail, comparativement à seulement 29 p. 100 de ceux d'une moyenne entreprise et 23 p. 100 des employés d'une petite entreprise. Cela s'explique peut-être en partie par le fait que les grandes entreprises disposent de plus de ressources sur place. Comme c'est indiqué dans la partie

suivante, la tendance accrue de l'accès aux ressources est également reliée au degré plus élevé d'aise des employés à recourir aux ressources d'une grande entreprise.

MOTIFS DE NE PAS ACCÉDER AUX RESSOURCES EN MILIEU DE TRAVAIL

La recherche a sondé en détail pourquoi de nombreux employés aux prises avec un problème de santé mentale n'ont pas eu recours aux ressources offertes dans leur milieu de travail.

Le fait de ne pas savoir qu'il existe de l'aide au sein de l'entreprise est un obstacle majeur qui empêche les employés aux prises avec un problème de santé mentale de recevoir l'aide que leur offre leur milieu de travail. Parmi les employés qui étaient aux prises avec un problème de santé mentale, 41 p. 100 ne savaient pas qu'il existait dans leur milieu de travail des ressources susceptibles de leur venir en aide. En outre, pour 14 p. 100 des employés, aucune ressource n'était disponible. (Voir le tableau 18.)

Seulement environ la moitié des employés sont d'accord qu'ils seraient à l'aise de recourir aux programmes et aux services de l'organisation s'ils étaient aux prises avec un problème de santé mentale.

Toutefois, d'autres barrières existent aussi. Les entrevues ont confirmé que les employés, qui étaient au courant du soutien offert par leur employeur, avaient tendance à ne pas recourir aux ressources de leur milieu de travail parce qu'ils ne pensaient pas que c'était nécessaire. Ou bien ils se débrouillaient tout seuls (c'est-à-dire sans aide supplémentaire); ou bien ils avaient eu accès à des ressources externes (par exemple un médecin de famille, des services d'un conseiller); ou encore, ils contrôlaient leur problème de santé mentale en prenant des médicaments ou en faisant appel à d'autres techniques (par exemple, des techniques de respiration pour les troubles d'anxiété).

Quand un employé est certain que son problème de santé mentale demeurera confidentiel et qu'il ne subira pas d'effets négatifs, il se sent plus à l'aise d'accéder

Tableau 18

Raisons pour lesquelles les employés n'ont pas eu accès aux ressources
(pourcentage de répondants, n=281)

Pas au courant des ressources offertes	41
Recours à des ressources externes (p. ex. médecin)	17
Ressources non offertes/mesures de soutien insuffisantes	14
Méfiance quant à la confidentialité/carrière compromise	11
Pas nécessaires (l'employé ne croyait pas que le problème était assez grave)	11
Malaise devant la perspective d'accéder aux ressources en milieu de travail	6
L'employé travaillait pour un autre employeur à l'époque	3
L'employé croyait que le stress et les problèmes liés à la charge de travail faisaient partie inté- grante du travail	2
Autre*	5

*Les autres réponses comprenaient : le problème de santé mentale n'avait aucune incidence sur le rendement de l'employé; les mesures de soutien offertes n'étaient pas utiles; il n'y avait pas de processus d'accès aux ressources; et l'employé n'avait pas le temps d'avoir recours aux ressources.
Source : Le Conference Board du Canada.

aux ressources de son milieu de travail. Les répondants au sondage se disent d'accord dans une proportion de seulement environ 55 p. 100 qu'ils seraient à l'aise de recourir aux programmes et aux services de leur milieu de travail s'ils se trouvaient aux prises avec un problème de santé mentale. Toutefois, cela varierait considérablement, tout dépendant du secteur d'industrie dans lequel ils étaient employés.

- Les employés du secteur public semblent plus à l'aise de recourir aux programmes et aux services de leur organisation que ceux du secteur privé.
- Par exemple, près de sept employés de la fonction publique sur dix (69 p. 100), les personnes du secteur de la sensibilisation (69 p. 100), et 63 p. 100 des répondants du secteur de la santé sont d'accord pour dire qu'ils seraient à l'aise d'accéder aux programmes et aux services de leur organisation.

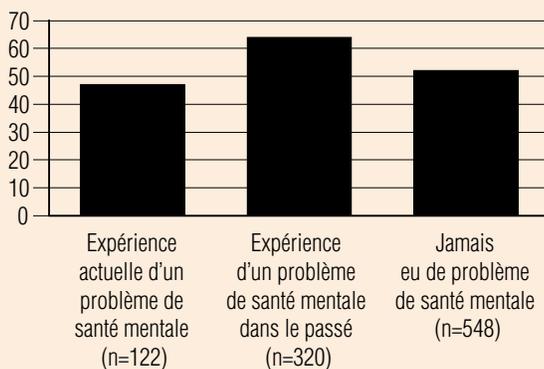
- ◆ Seulement environ quatre employés sur dix du secteur du commerce de détail et de gros (36 p. 100); des services d'hébergement, d'alimentation et des services personnels (40 p. 100); et du secteur de la fabrication (42 p. 100) se disaient aussi à l'aise.

Le degré d'aise à l'idée d'accéder aux ressources du milieu de travail est également influencé par la taille de l'organisation. Les employés des grandes entreprises déclarent un niveau d'aise sensiblement plus élevé d'accéder aux ressources de leur milieu de travail que ceux des organisations de moyenne et de petite taille. Les employés peuvent se sentir plus à l'aise de faire appel aux ressources de leur milieu de travail parce qu'ils perçoivent qu'une entreprise de grande taille assure un niveau d'anonymat plus élevé.

Le degré d'aise des employés quant à l'accès aux programmes et services de leur milieu de travail varie sensiblement en fonction de leur expérience personnelle des problèmes de santé mentale. Les employés aux prises avec un problème de santé mentale sont légèrement moins susceptibles de se sentir à l'aise de recourir à l'aide de leur milieu de travail. (Voir le graphique 20.)

Graphique 20

Degré d'aise face à l'idée d'accéder aux ressources du milieu de travail
(pourcentage de répondants)



Source : Le Conference Board du Canada.

Les entrevues ont confirmé que certains employés ne feraient pas appel aux ressources disponibles dans leur organisation parce qu'ils craignent que leur employeur n'en soit informé. Ces employés étaient inquiets en raison de la stigmatisation face aux problèmes de santé mentale dans leur milieu de travail.

ACCÈS AUX RESSOURCES

Le PAE ou les services de conseillers sont la forme la plus populaire de soutien recherchée par les employés. De fait, 65 p. 100 de ceux qui ont eu recours aux services et aux mesures de soutien offerts par leur organisation ont fait appel au PAE ou aux services de conseillers. Les autres formes de soutien utilisées comprennent le régime d'invalidité de courte durée, le régime d'invalidité de longue durée ou les congés autorisés payés (15 p. 100), et le remboursement des médicaments d'ordonnance ou les prestations d'assurance-maladie complémentaire. (11 p. 100.) (Voir le tableau 19.)

Tableau 19

À quelles ressources l'employé a-t-il eu accès?
(pourcentage de répondants, n=127)

Consultation du Programme d'aide aux employés	65
Journées de maladie payées (p. ex. ICD et ILD*)	15
Médicaments délivrés sous ordonnance/couverture étendue des soins de santé	11
Médecin de l'organisation, thérapeute, infirmière ou comité d'hygiène du travail et de bien-être	8
Dirigé vers un professionnel de la santé	6
Soutien du gestionnaire ou d'un collègue	5
Service des Ressources humaines	4
Horaire de travail modifié	4
Internet	2
Intranet de l'organisation	2
Dépliants sur le bien-être	2
Autre**	8

*Invalidité de courte et de longue durée

**Les autres réponses comprenaient : programme d'apprentissage en ligne; syndicat; ligne téléphonique avec un professionnel de la santé; CD informatifs; congé non payé; utilisation d'une voiture de l'entreprise pour aller à des rendez-vous; indemnité de déplacement pour visites médicales; et politiques de l'entreprise.
Source : Le Conference Board du Canada.

ÉVALUATION DE L'ACCÈS AUX RESSOURCES

La majorité des employés ont classé les ressources de santé mentale en milieu de travail auxquelles ils ont accédé comme étant « bonnes » ou « très bonnes » sur tous les points. (Voir le tableau 20.)

Les personnes qui ont passé l'entrevue trouvent que les services de PAE de l'employeur sont très utiles. Les conseillers sont attentionnés, ils peuvent diriger l'employé vers les ressources appropriées, et ils sont disponibles en temps opportun. Certains employés attirent l'attention sur le fait que le PAE n'est pas une solution complète, mais surtout un premier point de contact. Les employeurs doivent reconnaître qu'un PAE, tout en étant une excellente contribution au programme de santé et de bien-être, ne devrait pas être la seule ressource et le seul soutien offerts aux employés aux prises avec un problème de santé mentale.

Les entrevues en profondeur ont également permis de découvrir diverses pistes d'amélioration. Les employés ont déclaré que l'accès aux ressources sur place était difficile. Il leur fallait souvent procéder à une recherche minutieuse pour dénicher un élément d'information en

La voix des employés

« D'après mon expérience, l'outil le plus important pour moi (à part le fait d'avoir d'excellents rapports avec mon gestionnaire) a été le PAE. Si votre employeur vous offre un PAE, n'hésitez pas à y avoir recours. C'est une première étape formidable. Il faut insister sur le fait que ce qui se passe dans un PAE est strictement confidentiel – votre employeur ne sait rien de votre démarche. Ce service est là pour vous, et il est confidentiel. »

particulier (numéros de téléphone du PAE ou du représentant syndical, par exemple.) Les employeurs doivent donc continuer à investir davantage d'efforts pour informer les employés des mesures de soutien qui sont à leur disposition. (Voir l'encadré intitulé « Diffuser la nouvelle ».)

De plus, alors que les gestionnaires de premier niveau nous ont affirmé qu'ils dirigent bel et bien les personnes qui relèvent directement d'eux vers des ressources supplémentaires, comme le PAE, les employés tendent à penser que ce n'est pas le cas. Certains employés qui ont divulgué leur problème à leur superviseur ont indiqué qu'ils n'ont reçu aucune aide pour accéder aux ressources ou savoir

Tableau 20

Comment les employés évaluent-ils les ressources auxquelles ils ont eu accès?
(moyenne, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants, n=128)

	Classement moyen*	Mauvaises	Passables	Bonnes	Très bonnes	Excellentes	Je ne sais pas
Faciles à comprendre	3,7	3	8	27	43	19	1
Faciles d'accès	3,7	2	11	23	45	19	0
Faciles à utiliser	3,7	4	8	24	45	20	0
Pertinentes	3,6	6	7	24	43	18	2
Fournies en temps opportun	3,6	6	10	25	40	18	2
Offertes de façon attentionnée	3,6	6	8	27	37	22	1
Utiles	3,5	8	9	26	38	20	0
Informatives	3,5	7	8	32	34	17	2

* Les répondants ont été invités à classer les énoncés selon une échelle de 1 à 5, où 1 = mauvaises et 5 = excellentes.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les résultats ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.



Diffuser la nouvelle

CE QUE LA RECHERCHE A RÉVÉLÉ

Le sondage et les entrevues ont suscité un certain nombre de recommandations aux employeurs quant à la manière de communiquer avec les employés relativement à la question de la santé mentale. Les efforts déployés à cet égard doivent :

- ◆ être soutenus et permanents – et non pas ponctuels;
- ◆ énoncer clairement que la plupart des personnes aux prises avec un problème de santé mentale gèrent très bien leur état au quotidien, tout comme ceux qui souffrent d'autres maladies. Certains diabétiques s'injectent de l'insuline. Certaines personnes aux prises avec un problème de santé mentale prennent des médicaments qui les aident à gérer leur maladie;
- ◆ fournir de l'information sur des formes particulières de problèmes de santé mentale;
- ◆ continuer à fortement démystifier les problèmes de santé mentale;
- ◆ indiquer clairement où et comment les gens de tous niveaux peuvent chercher de l'aide – à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise;
- ◆ insister sur le fait que les problèmes de santé mentale peuvent être aggravés ou causés par des incidents ou un environnement de travail désagréable;
- ◆ présenter des entretiens sur la santé mentale entre dirigeants et employés – leur propre santé mentale ou celui d'autres personnes. Les dirigeants peuvent apprendre quelque chose directement du personnel – qui peut inclure des personnes aux prises avec un problème de santé mentale – sur leur expérience au sein de l'entreprise. Les dirigeants doivent écouter;
- ◆ adopter diverses approches – des déjeuners-causeries, par exemple, des séances d'apprentissage par l'expérience et les jeux de rôle – de manière à aider les cadres supérieurs, les gestionnaires et le personnel à apprendre comment répondre à un collègue, un patron ou un subalterne qui traite des questions liées à la santé mentale;
- ◆ être adaptés à divers auditoires tant en ce qui concerne le message que la présentation de ce message;
- ◆ utiliser un éventail de moyens en fonction des préférences des employés quant à l'accès à l'information;
- ◆ faire en sorte que les employés puissent avoir un accès privé à des documents – soit des documents écrits qu'ils peuvent consulter chez eux, soit une information qu'ils peuvent consulter en toute confidentialité en ligne.

Source : Le Conference Board du Canada.

à qui s'adresser pour avoir de l'aide. Les employeurs doivent continuer à former les gestionnaires et à élaborer des lignes directrices et des protocoles à suivre pour diriger les employés vers les ressources appropriées dans les cas où ils divulguent leur problème de santé mentale.

MÉTHODES DE COMMUNICATION AVEC LES EMPLOYÉS EN CE QUI CONCERNE LA SANTÉ MENTALE

Le plus souvent, les employeurs livrent l'information concernant la santé mentale soit au moyen d'un bulletin (51 p. 100), soit par courriel (43 p. 100) – les deux moyens préférés par les employés pour recevoir de l'information sur les programmes, les services et les avantages sociaux relativement à la santé mentale. Les entrevues en profondeur menées avec les employés ont confirmé que les ressources en ligne sont aussi un moyen populaire de recevoir de l'information. (Voir le tableau 21.)

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les employés reçoivent de l'information sur la santé mentale de sources largement diversifiées. La plupart d'entre eux n'ont pas reçu d'information de leur employeur à ce sujet au cours de l'année précédente, particulièrement ceux qui travaillent pour une entreprise de petite taille. Quoi qu'il en soit, les employés se disent sûrs de savoir comment accéder aux mesures de soutien disponibles dans leur milieu de travail. À l'exception du PAE, les ressources offertes sur place ne sont pas largement utilisées par les employés aux prises avec un problème de santé mentale.

Tableau 21

Moyens de diffusion de l'information sur la santé mentale en milieu de travail
(pourcentage de répondants)

	Médium privilégié (n=1 009)	Médium utilisé par l'employeur (n=222)
Bulletin d'information de l'organisation, bulletin sur la santé et le bien-être	47	51
Courriel	51	43
Site Intranet de l'organisation	33	36
Brochures ou bulletins du fournisseur du Programme d'aide aux employés	25	33
Atelier/séances de formation	26	22
Feuilles volantes/affiches sur le babillard des employés	20	21
Conférences du midi	17	17
Réunion du personnel	20	16
Webémissions, conférences Web, webinaires, formation en ligne	7	5
Bulletin ou séminaire d'information du syndicat	9	5
Fichiers balados	3	0
Autre*	1	1
Je veux que cette information me soit envoyée à la maison	11	s.o.
Je ne veux pas recevoir cette information	6	s.o.

*Les autres méthodes privilégiées comprenaient : recevoir l'information d'un service de ressources humaines et les rencontres individuelles. Les autres n'avaient aucune préférence ou jugeaient les propositions sans objet. Les autres médiums utilisés comprenaient les rencontres individuelles et les envois postaux.

s.o. = sans objet

Source : Le Conference Board du Canada.

CHAPITRE 9

De la recherche à l'action : créer des changements positifs au sein des organisations

Sommaire du chapitre

- ◆ Bien que les organisations et la société aient accompli des progrès au fil des ans, il leur reste des défis énormes à relever pour éliminer la peur et les préjugés qui entourent les personnes aux prises avec un problème de santé mentale. Il faut se concentrer de façon soutenue sur la communication et la sensibilisation pour relever ce défi.
- ◆ Il reste du travail à faire pour convaincre les dirigeants que des changements fondamentaux s'imposent pour créer des environnements de travail qui favorisent la santé mentale. Un leadership clair de la part de la direction est essentiel si l'on veut apporter des changements importants.
- ◆ Les gestionnaires exercent une influence marquée sur le bien-être des employés. Or, nombre d'entre eux n'ont pas les compétences, la formation et les outils nécessaires pour les aider à gérer les membres du personnel aux prises avec un problème de santé mentale.

L'humanité entière se divise en trois catégories d'êtres humains : ceux qu'on ne peut changer, ceux qu'on peut changer, et ceux qui changent.

—Benjamin Franklin

Les Canadiens, la société canadienne et les employeurs canadiens ont fait beaucoup de chemin pour rompre les tabous qui entourent la santé mentale. Dans de nombreuses organisations, on a vu cette question quitter l'arrière-boutique – où personne n'en parle – pour la salle du conseil – où les PDG et les sous-ministres l'abordent ouvertement, et dans des assemblées publiques. La presse populaire et les médias sociaux sont riches en articles, information et idées concernant la santé mentale et la maladie mentale, ce qui n'était pas le cas il y a seulement quelques années. De nombreux rapports d'universitaires, de conseillers et de l'administration publique ont été produits. On a mis sur pied des commissions. Des conférences et des ateliers ont vu le jour.

Toutefois, comme le révèlent les chapitres précédents, même si la question est plus largement reconnue, il reste des défis cruciaux à relever.

Ce dernier chapitre met en évidence quatre domaines importants dans lesquels les employeurs doivent prendre de nouvelles initiatives afin d'améliorer les circonstances dans lesquelles se trouvent les employés aux prises avec un problème de santé mentale et faire en sorte que leurs compétences et habiletés soient utilisées pleinement.

1. L'ÉDUCATION ET LA COMMUNICATION POUR LUTTER CONTRE LES PEURS, LES PRÉJUGÉS ET LA DISCRIMINATION

Comme le met en lumière ce rapport, il arrive trop souvent que les gens aux prises avec un problème de santé mentale soient isolés, incompris, victimes de discrimination et sous-utilisés dans leur milieu de travail. Dans un monde où la pénurie de compétences essentielles inspire et continuera d'inspirer une inquiétude profonde pour de nombreuses entreprises, les employeurs ne peuvent laisser cette situation se perpétuer. Ils ne peuvent pas se permettre d'exclure ou autrement marginaliser certains des meilleurs éléments qui contribueront à leur réussite future.

Envelopper un problème de silence ne le fera pas disparaître et ne fera pas apparaître les conditions favorables à un changement éventuel.

En matière de santé mentale, le manque de connaissance, les peurs et les préjugés restent beaucoup trop répandus. Il est temps que ça change.

Ces dernières années, les organisations, agences, ministères et autres instances intéressées par la santé mentale ont tenté d'éliminer la peur et les préjugés entourant les maladies mentales. Il est manifeste toutefois qu'on pourrait et qu'on devrait faire beaucoup plus. Trop de personnes qui ont participé au sondage et aux entrevues en profondeur ont fait état de leur expérience de cette peur et de ces préjugés. Ces gens ont dit comment leurs rapports avaient changé au travail – avec leur entreprise,

leur superviseur et leurs collègues – quand leur problème de santé mentale a été connu. Nombre d'entre eux ont perdu leur dignité et le respect des autres, et certains ont même perdu leur emploi. Pour bon nombre d'entre eux, il a fallu des années pour se remettre de cette expérience – et certains ne s'en remettront jamais.

La première expérience d'un préjugé ou d'une autre réaction négative a des effets persistants et nourrit le désir d'une personne de garder secrète cette partie de sa vie. Cela s'est avéré nuisible pour la personne concernée et son employeur. Envelopper un problème de silence ne le fera pas disparaître et ne fera pas apparaître les conditions favorables à une éventuelle amélioration.

Favoriser la sensibilisation et fournir de l'information sur la santé mentale seraient les moyens les plus efficaces de défaire les mythes, de démolir les stéréotypes et d'éliminer les peurs et les préjugés.

Dans tout milieu de travail, la réduction, voire l'élimination des préjugés et de la peur qu'on relie à des problèmes de santé mentale, commencent par l'éducation et la sensibilisation. On parvient à s'en débarrasser par un changement de culture fondamental et en faisant en sorte que les politiques, les pratiques et les comportements en matière de ressources humaines soient alignés pour soutenir les changements organisationnels nécessaires.

L'éducation est une composante essentielle de la lutte contre les peurs et les préjugés. Comme le note l'Association canadienne pour la santé mentale, « c'est dans la nature humaine d'avoir peur de ce qu'on ne comprend pas. » Favoriser la sensibilisation et fournir de l'information sur la santé mentale, exposer les aspects particuliers de conditions particulières, voilà qui composerait une trousse d'outils très utiles et efficaces pour débusquer les mythes, démolir les stéréotypes et éliminer la peur et les préjugés.

Les personnes qui ont participé à cette recherche sont convaincues qu'il faudra toujours sensibiliser les gens tant dans les organisations que dans la société en général, et persister dans les efforts d'éducation et de communication.

2. CRÉER UNE CULTURE PROPICE À UN BON ÉTAT DE SANTÉ MENTALE

La culture d'un milieu de travail peut avoir une incidence positive et négative sur la santé mentale des employés. Les normes et les pratiques du milieu en matière d'organisation des tâches, le degré de contrôle des gens sur leur travail, la façon dont ils sont récompensés et reconnus, la lutte contre l'intimidation, le harcèlement et la discrimination – et de nombreux autres facteurs – sont autant d'éléments qui influent sur l'état de santé des employés. Aux yeux des employés et des gestionnaires de première ligne sondés, une révision de la culture organisationnelle s'impose afin de créer des environnements de travail qui favorisent la santé mentale.

La majorité des dirigeants estiment que leur environnement de travail favorise la santé mentale du personnel, alors que la majorité des employés pensent le contraire.

Créer un environnement de travail dans lequel les gens se sentent libres de parler ouvertement et de rechercher le soutien et l'aide dont ils ont besoin constituera un changement fondamental du mode de fonctionnement de la plupart des organisations actuelles. Le défi consistera cependant à convaincre les dirigeants que ce changement fondamental est nécessaire – il y aura un prix à payer pour les entreprises qui n'opéreront pas un tel changement. La recherche indique que les cadres supérieurs voient les choses d'un tout autre œil que les employés quant au degré auquel la culture organisationnelle favorise la santé mentale des employés. Le sondage a mis au jour le fait que la majorité des dirigeants estiment que leur environnement de travail est propice à la santé mentale du personnel, alors que la majorité des employés pensent le contraire.

Quand les dirigeants et les gestionnaires perçoivent que les difficultés ou les problèmes en milieu de travail sont insignifiants, ils leur accordent peu d'attention et affectent peu de ressources pour les résoudre. Il est essentiel que les employeurs remettent en question leurs propres perceptions, qu'ils écoutent attentivement les employés, et qu'ils prennent des mesures pour combler les lacunes là où il le faut pour produire un changement.

Il peut sembler facile de proposer un changement de culture, mais il est autrement plus difficile de le réaliser. Il ne peut pas s'agir d'une intervention à court terme – il faut du temps, des ressources et de la persistance. Et il faut un leadership et une stratégie. Les personnes qui ont participé aux entrevues ont insisté fortement sur ce dernier point : les changements fondamentaux nécessaires au sein d'une organisation exigent un leadership – un leadership démontrable de la part de la haute direction.

3. LA HAUTE DIRECTION DOIT FAIRE PREUVE DE LEADERSHIP

Les dirigeants qui sont sérieux quand ils parlent de créer un environnement de travail propice à la santé mentale et à haut rendement et qui disent vouloir éradiquer la peur et les préjugés, bien au-delà des mots,

- ♦ **s'informent.** Ils cherchent à en savoir le plus possible sur la santé mentale et sur ce que vivent les personnes aux prises avec un problème de santé mentale dans leur milieu de travail;
- ♦ **appuient la cause.** Ils incarnent un exemple à suivre. Ils parlent ouvertement, publiquement, souvent à l'intérieur comme à l'extérieur de leur organisation, de l'importance de la santé mentale des employés. Ils partagent leurs propres expériences—ou celles dont ils ont été les témoins—dans les réunions de direction, lors d'événements, et devant des auditoires à l'extérieur de leur entreprise. Le soutien, le discours et les gestes des dirigeants sont essentiels à toutes les luttes visant à éliminer les préjugés relativement aux problèmes de santé mentale;
- ♦ **investissent dans les ressources de leur organisation.** Ils investissent dans les ressources et les mesures de soutien appropriées afin d'encourager la création d'un environnement propice à la santé mentale et de venir en aide aux employés quand ils sont malades ou reviennent au travail. Les dirigeants font en sorte que les gens disposent des outils, de l'information et des ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches de façon efficace;
- ♦ **mesurent les progrès accomplis et offrent des balises et des outils de responsabilisation.** Ils se tiennent responsables avec les autres des changements qu'ils veulent apporter. Les dirigeants veillent à ce que les ententes de rendement prévoient des mesures pour eux-mêmes,

les cadres supérieurs, les gestionnaires et le personnel afin de créer une culture professionnelle qui favorise la santé mentale. Ils veillent en outre à faire un lien entre les critères de rendement, les récompenses et la reconnaissance du travail bien fait.

4. FOURNIR DES OUTILS ET UNE FORMATION POUR SOUTENIR LES GESTIONNAIRES DANS LEUR RÔLE

Alors que le soutien « de haut en bas » est d'une importance primordiale pour apporter les changements nécessaires à l'organisation, les répondants au sondage et les participants aux entrevues ont été clairs quant au rôle que les gestionnaires immédiats peuvent jouer de façon positive ou négative à l'égard de la santé mentale des employés. Il est essentiel que les organisations en tiennent compte et qu'elles élaborent des processus et des pratiques destinés à mettre en valeur le potentiel de gestion des gestionnaires de manière qu'ils puissent collaborer avec les employés et aider ceux qui sont aux prises avec un problème de santé mentale.

La première étape consistera à faire en sorte que les personnes qui ont un rôle de gestionnaire à jouer au sein de l'organisation possèdent les compétences nécessaires pour gérer ou superviser du personnel. Il faudra pour cela disposer d'un processus de sélection, de mécanismes et de cadres d'avancement appropriés – ainsi que d'une formation en leadership et des possibilités de développement professionnel.

En second lieu, les gestionnaires devront être munis de l'information et des outils de repérage et de soutien des travailleurs qui ont un problème de santé mentale. L'investissement dans la formation des gestionnaires est crucial pour que ces travailleurs soient compris et qu'ils reçoivent l'aide nécessaire.

Il ne sera peut-être pas facile de convaincre les gestionnaires qu'ils ont besoin de plus d'information et d'outils pour mieux aider les employés qui sont aux prises avec un problème de santé mentale. Les données du sondage donnent à penser qu'il y a un clivage entre l'évaluation que font les gestionnaires de leurs propres compétences et ce que vivent les employés dans leurs rapports avec ces gestionnaires. Par exemple, le sondage a révélé que la plupart des gestionnaires estiment qu'ils traitent efficacement le cas des personnes aux prises avec un problème de santé mentale en milieu de travail. Or, la plupart des employés *ne sont pas* en accord avec leurs gestionnaires sur ce point.

UN DERNIER MOT

Ce rapport contribue à cerner certains défis cruciaux que doivent relever les employés aux prises avec un problème de santé mentale. Leurs voix et celles de leurs gestionnaires de premier niveau parlent des possibilités réelles d'améliorations au sein des organisations – des améliorations qui non seulement entraîneront un niveau de bien-être plus élevé pour les employés, mais aussi un niveau de rendement organisationnel plus élevé. Toutefois, il faudra que les organisations comprennent mieux quelles seront les politiques, les pratiques et les approches les plus efficaces en matière de santé mentale en milieu de travail tout en enregistrant de meilleurs résultats au chapitre du rendement de l'organisation. Il reste à souhaiter que le travail important qui se fait actuellement, notamment par la Commission de la santé mentale du Canada, servira à orienter les employeurs quant aux stratégies à mettre en œuvre.

Méthode du sondage et profil des répondants

En janvier 2011 – dans le cadre de l'étude parrainée par Bell, la Financière Manuvie, la société Morneau Shepell, Postes Canada et le Groupe Banque TD – Le Conference Board du Canada a effectué un sondage auprès de 1 010 personnes qui occupent actuellement un emploi à temps partiel ou à plein temps, dont 479 gestionnaires de premier niveau qui supervisent ou gèrent du personnel. Ont été exclues du sondage les personnes actuellement sans emploi et les travailleurs autonomes.

La collecte des données a été faite par voie électronique entre les 19 et 31 janvier 2011 à l'aide d'un fournisseur de groupe d'experts en ligne. Des quotas ont été déterminés par région (provinces de l'Atlantique, Québec, Ontario, Prairies/Nunavut, Alberta/Territoires du Nord-Ouest et Colombie-Britannique/Yukon) en fonction de la population active totale, selon les données du Recensement de 2006 de Statistique Canada. Notre base de sondage a été établie au moyen d'un échantillonnage stratifié selon la région, l'âge et le sexe. Le taux de réponse attendu au niveau de la région, de l'âge et du sexe a été pondéré. Les données finales n'ont pas été pondérées, étant donné que le profil des répondants selon la région, l'âge et le sexe correspondait à la population active du Canada.

En tout, 11 084 personnes ont été invitées à participer à notre sondage. Le taux global de réponses des personnes qui ont participé au sondage est de 22,3 p. 100. Toutefois, 1 277 personnes n'ont pu répondre parce qu'elles résidaient à l'extérieur du Canada, elles étaient sans emploi ou le quota de répondants pour leur région avait été atteint. Par ailleurs, 185 questionnaires étaient incomplets et n'ont pu être utilisés aux fins de l'analyse. Le taux de réponse définitif, composé des répondants qualifiés ayant rempli le questionnaire, a été de 9,1 p. 100.

Les répondants constituent un échantillon représentatif des Canadiens au travail de régions, secteurs et niveaux professionnels différents. (Voir le tableau ci-dessous.) Le profil des Canadiens au travail selon la taille de l'entreprise correspond aux estimations de Statistique Canada de la répartition des emplois entre les petites, moyennes et grandes entreprises¹.

Le sondage avait pour objectif d'obtenir un point de vue national auprès des Canadiens sur leur environnement de travail et de déterminer le degré de soutien de leur bien-être mental, les défis que doivent relever les employés aux prises avec un problème de santé mentale, ainsi que ce que les employeurs peuvent faire pour offrir la meilleure aide qui soit à ces employés.

1 Statistique Canada, « Emploi selon la taille de l'entreprise ».

Profil des répondants
(nombre total de répondants = 1 010)

Caractéristiques des répondants	Pourcentage de répondants	Caractéristiques des répondants	Pourcentage de répondants
Antécédents personnels de problème de santé mentale		Situation d'emploi	
Employés aux prises avec un problème de santé mentale	44	Employé permanent à temps plein	81
Employés sans problème de santé mentale	54	Employé à temps plein contractuel, à terme, saisonnier	5
Employés ayant préféré ne pas répondre	2	Employé à temps partiel permanent	10
Région de résidence		Employé à temps partiel contractuel, à terme, saisonnier	3
Atlantique	6	Employé occasionnel	2
Québec	23	Groupe d'employés	
Ontario	39	Cadre de direction	4
Prairies/Nunavut	7	Dirigeant, directeur, cadre supérieur	14
Alberta/Territoires du Nord-Ouest	12	Gestionnaire intermédiaire, gestionnaire de premier niveau, superviseur	14
Colombie-Britannique/Yukon	13	Professionnel – technique	18
Sexe		Professionnel – non technique	15
Homme	58	Technicien, travailleur qualifié	6
Femme	42	Employé de services, ouvrier, employé de production	14
Âge		Employé de bureau ou de soutien	15
18–24 ans	3	Classification industrielle de l'employeur	
25–34 ans	16	Ressources naturelles, y compris le pétrole et le gaz	3
35–44 ans	19	Fabrication	7
45–54 ans	31	Aliments, boissons et produits du tabac	3
55–64 ans	26	Produits chimiques et pharmaceutiques	1
65 ans ou plus	5	Construction	2
Responsabilité de gestion		Haute technologie	6
Gestionnaire de premier niveau	47	Communications et télécommunications	5
Personnel d'exécution	53	Transports et services publics	4
Taille de l'entreprise		Finances, assurances et immobilier	8
Petite (moins de 50 employés)	28	Commerce de détail et de gros	8
Moyenne (de 50 à 499 employés)	27	Éducation	13
Grande (500 employés ou plus)	45	Santé	10
Affiliation syndicale		Fonction publique	11
Syndiqué	28	Organisme sans but lucratif	6
Non syndiqué	72	Services—hébergement, alimentation, services personnels	5
Champ d'activités de l'entreprise		Services—professionnels, scientifiques, techniques	9
Local, régional, provincial	51		
National	23		
International	26		

Source : Le Conference Board du Canada.

ANNEXE B

Liste des ressources en santé mentale à l'intention des employeurs

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Association canadienne pour la santé mentale
Bureau national (ACSM)
www.acsm.ca

Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH)
www.camh.net/fr/index.html

Commission de la santé mentale du Canada (CSMC)
www.mentalhealthcommission.ca/Francais/Pages/default.aspx

Société pour les troubles de l'humeur du Canada
www.troubleshumeur.ca/index.php/

National Institute of Mental Health (É.-U.)
www.nimh.nih.gov/index.shtml

Agence de la santé publique du Canada – Santé mentale
www.phac-aspc.gc.ca/mh-sm/index-fra.php

World Federation for Mental Health
www.wfmh.com

Organisation mondiale de la Santé – Santé mentale
www.who.int/topics/mental_health/fr

SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

Consortium for Organizational Mental
Healthcare (COMH)
www.comh.ca

Guarding Minds@Work – A Workplace Guide
to Psychological Safety & Health
www.guardingmindsatwork.ca/Index.aspx

HeretoHelp
www.heretohelp.bc.ca

Ressources humaines et développement des
compétences Canada – Conciliation travail-vie
dans les milieux de travail
www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/01accueil.shtml

Financière Manuvie – Solutions de gestion des
problèmes de santé mentale au travail
https://hermes.manulife.com/canada/wmhomepagespub.nsf/Public/mh_homef

La santé mentale au travail
www.santementaleautravail.ca/index.asp

Morneau Shepell
www.shepellfgi.com/FR-CA/goodmentalhealth/index.asp

The Partnership for Workplace Mental Health
www.workplacementalhealth.org

Workplace Mental Health Promotion: A How-To Guide
<http://wmhp.cmhaontario.ca>

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale
www.gwcentrepourlasantementale.com/index.asp?lc-1&

VIOLENCE, INTIMIDATION ET HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL

Conseil canadien de la sécurité –
Harcèlement psychologique
<http://archive.safety-council.org/CCS/sujet/SST/harcel.html>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail –
Violence en milieu de travail
www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/violence.html

Mobbing.ca
<http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm>

Ministère du travail de l'Ontario—Prévenir la violence et le harcèlement au travail
www.labour.gov.on.ca/french/hs/sawo/pubs/fs_workplaceviolence.php

The Canadian Initiative on Workplace Violence
www.workplaceviolence.ca/aboutus.html

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail de l'Ontario (WSIB) – Violence en milieu de travail
www.wsib.on.ca/fr/community/WSIB/230/ArticleDetail/24338?vnextoid=bb194c23529d7210VgnVCM100000449c710aRCRD

OBLIGATION DE PRENDRE DES MESURES D'ADAPTATION

Commission canadienne des droits de la personne
www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/duty_obligation-fra.aspx

La santé mentale au travail
www.mentalhealthworks.ca/fr

MESURES LÉGISLATIVES

Alberta Human Rights Commission –
Human Rights in the Workplace
www.albertahumanrights.ab.ca/employment.asp

Code canadien du travail (CCT)
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/L-2/index.html>

Ministère de la Justice du Canada, *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail* – Prévention de la violence dans le lieu de travail
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/reglements/DORS-86-304/page-108.html#h-313>

Commission ontarienne des droits de la personne –
Les droits de la personne et la santé mentale
www.ohrc.on.ca/fr/issues/mental_health

The B.C. Human Rights Coalition –
Grounds of Protection in B.C.
www.bchrcoalition.org/files/GroundsProtection.html#Disability

The Industrial Accident Prevention Association (IAPA) – Workplace Violence Legislation
www.iapa.ca/main/articles/2009_workplace_violence.aspx

The Nova Scotia Human Rights Act
<http://nslegislature.ca/legc/statutes/humanrt.htm>

ANNEXE C

Fluctuation démographique des connaissances en santé mentale

Cette analyse a révélé que les connaissances en santé mentale variaient considérablement selon le profil démographique des répondants. Le tableau ci-dessous illustre le niveau de connaissances déclaré par les répondants en fonction de leurs caractéristiques démographiques.

Niveau de connaissances en santé mentale
(moyen, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants)

	Classement moyen*	Pas du tout élevé	Pas tellement élevé	Assez élevé	Très élevé	Extrêmement élevé
Niveau global de connaissances en santé mentale (n=1 010)	3,3	1	14	49	28	9
Sexe						
Homme	3,3	1	16	48	27	8
Femme	3,4	1	11	49	29	10
Âge						
18–24 ans	3,4	3	12	38	35	12
25–34 ans	3,3	2	18	41	29	10
35–44 ans	3,3	1	11	50	30	9
45–54 ans	3,4	0	14	47	29	10
55–64 ans	3,3	0	12	57	23	7
65 ans ou plus	3,3	0	16	49	27	8
Région de résidence						
Atlantique	3,5	0	9	45	34	12
Québec	3,2	1	19	49	23	7
Ontario	3,3	1	13	47	29	10
Prairies/Nunavut	3,4	0	10	50	32	7
Alberta/Territoires du Nord-Ouest	3,4	3	11	47	27	13
Colombie-Britannique/Yukon	3,3	1	10	55	27	7

(suite . . .)

Niveau de connaissances en santé mentale (suite)
(moyen, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants)

	Classement moyen*	Pas du tout élevé	Pas tellement élevé	Assez élevé	Très élevé	Extrêmement élevé
Situation d'emploi						
Employé à temps plein permanent	3,3	1	13	50	27	9
Employé à temps plein contractuel, à terme, saisonnier	3,3	2	13	44	35	6
Employé à temps partiel permanent	3,3	1	12	50	31	6
Employé à temps partiel contractuel, à terme, saisonnier	3,5	0	16	39	23	23
Employé occasionnel	3,2	0	24	43	19	14
Groupe d'employés						
Cadre de direction	3,6	0	8	47	24	21
Dirigeant, directeur, cadre supérieur	3,3	0	13	51	29	6
Cadre intermédiaire, gestionnaire de premier niveau, superviseur	3,3	0	10	57	23	10
Professionnel – technique	3,3	1	15	43	36	6
Professionnel – non technique	3,5	1	10	44	34	12
Technicien, travailleur qualifié	3,3	0	12	59	21	9
Employé de services, ouvrier, employé de production	3,2	3	23	39	24	11
Employé de bureau ou de soutien	3,2	1	13	57	22	7
Responsabilité de gestion						
Gestionnaire de premier niveau	3,3	0	12	50	29	9
Personnel d'exécution	3,3	1	15	48	27	9
Taille de l'entreprise						
Petite (moins de 50 employés)	3,3	0	15	49	27	9
Moyenne (de 50 à 499 employés)	3,3	0	15	50	27	8
Grande (500 employés ou plus)	3,4	1	11	48	29	11
Affiliation syndicale						
Syndiqué	3,4	1	11	48	30	10
Non syndiqué	3,3	1	15	49	27	9
Champ d'activités de l'entreprise						
Local, régional, provincial	3,4	0	12	48	27	12
National	3,3	2	12	52	27	7
International	3,2	0	17	47	29	7

(suite . . .)

Niveau de connaissances en santé mentale (suite)
(moyen, échelle de 1 à 5; pourcentage de répondants)

	Classement moyen*	Pas du tout élevé	Pas tellement élevé	Assez élevé	Très élevé	Extrêmement élevé
Classification industrielle de l'entreprise						
Ressources naturelles, y compris le pétrole et le gaz	3,2	3	16	47	28	6
Fabrication	3,1	3	21	44	26	6
Aliments, boissons et produits du tabac	3,3	0	15	46	35	4
Produits chimiques et pharmaceutiques	3,4	0	8	50	33	8
Construction	3,1	0	16	63	16	5
Haute technologie	3,1	0	28	43	23	5
Communications et télécommunications	3,0	2	17	60	17	4
Transports et services publics	3,2	0	18	55	23	5
Finances, assurances et immobilier	3,2	0	18	51	28	4
Commerce de détail ou de gros	3,3	3	15	48	22	12
Éducation	3,5	1	7	49	32	12
Santé	3,6	0	8	44	32	16
Fonction publique	3,3	1	9	56	31	4
Organisme sans but lucratif	3,5	0	11	45	27	17
Services – hébergement, alimentation, services personnels	3,2	0	21	40	34	4
Services – professionnels, scientifiques, techniques	3,5	0	8	48	27	17

* Les répondants ont été invités à classer les énoncés sur une échelle de 1 à 5, où 1 = pas du tout élevé et 5 extrêmement élevé.

Nota : Le total peut s'écarter de 100, les chiffres ayant été arrondis.

Source : Le Conference Board du Canada.

ANNEXE D

Bibliographie

Arboleda-Florez, Julio, Heather L. Holley et Annette Crisanti. *Maladie mentale et violence : Un lien démontré ou un stéréotype?* Santé Canada, 1996. www.phac-aspc.gc.ca/mh-sm/pubs/mental_illness/index-fra.php (consulté le 22 avril 2011).

Association canadienne pour la santé mentale. *Violence and Mental Illness: Unpacking the Myths*, Colombie-Britannique, Association canadienne pour la santé mentale, division de la Colombie-Britannique. www.cmha.bc.ca/files/3-violence_myths.pdf (consulté le 22 avril 2011).

———. « Comprendre la maladie mentale », Association canadienne pour la santé mentale. www.cmha.ca/bins/content_page.asp?cid=3&lang=2 (consulté le 22 avril 2011).

Association des psychiatres du Canada. « La maladie mentale et le travail », Association des psychiatres du Canada. <http://publications.cpa-apc.org/browse/documents/22> (consulté le 26 avril 2011).

Association médicale canadienne. *8^e Bulletin national annuel sur la santé*, Association médicale canadienne, août 2008. www.cma.ca/multimedia/CMA/Content/Images/Inside_cma/Annual_Meeting/2008/GC_Bulletin/National_Report_Card_FR.pdf.

Baynton, Mary Ann. « Return to Work: Addressing Co-worker Reactions When Mental Health Is a Factor ». www.gwlcentreformentalhealth.com/pdf/OOHNA_article2_addressing_co_worker_reactions.pdf (consulté le 26 avril 2011).

———. « Return to Work: Strategies for Supporting the Supervisor When Mental Health Is a Factor in the Employee's Return to Work ». www.gwlcentreformentalhealth.com/pdf/OOHNA_article1_strategies_for_supporting_the_supervisor.pdf (consulté le 26 avril 2011).

Centre de toxicomanie et de santé mentale. « À propos de la thérapie », Centre de toxicomanie et de santé mentale. www.camh.net/fr/Care_Treatment/Resources_clients_families_friends/Challenges_and_Choices/challenges_choices_abouttherapy_fr.html (consulté le 28 avril 2011).

Commission canadienne des droits de la personne. « Feuillet d'information – Obligation de prendre des mesures d'adaptation », Commission canadienne des droits de la personne. www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/duty_obligation-fra.aspx (consulté le 16 mai 2011).

COPE incorporated. « DC EAP Information », COPE incorporated. <http://cope-inc.com/dc.cope-inc.com/dc-sup.htm> (consulté le 23 avril 2011).

Corporate EAP Resources Inc. *Guidelines for Managers & Supervisors*, Corporate EAP Resources Inc., août 2003. www.corpeapresources.com/mgrguidelines.pdf (consulté le 23 avril 2011).

Desjardins Sécurité financière, « Mesurez l'effet de la conciliation travail-vie personnelle sur votre santé », À *vous santé!* Volume 3 : Sondage 2008 sur les attitudes des Canadiens à l'égard de la santé physique et mentale. <http://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/Documents/Sondage%20santé%202008%20À%20votre%20santé%20famille.pdf>

EAP Resources. « Management Support Services », EAP Resources. www.eapresources.com/content.asp?id=208937 (consulté le 23 avril 2011).

Ferris, P. « A Preliminary Typology of Organizational Response to Allegations of Workplace Bullying: See No Evil, Hear No Evil, Speak No Evil », *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 32, n° 3 (août 2004), p. 389 à 395.

Financière Manuvie. « Retour au travail », Financière Manuvie. https://hermes.manulife.com/canada/wmhomepagespub.nsf/Public/mh_return_employeemployersF (consulté le 9 mai 2011).

Gouvernement du Canada. *Aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada*, Gouvernement du Canada, 2006.

Homewood Corporation. « Supervisory Consulting Services », Homewood Corporation. www.homewoodemployeehealth.com/content.sz?cid=105&par=136 (consulté le 23 avril 2011).

Hughes, Lisa, et Bjorn Rutten. *Managing the Risks of Workplace Violence and Harassment*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, octobre 2010.

Jackson, Marla. *The Missing Link: Supervisor's Role in Employee Health Management*, Morneau Shepell, été 2009. www.shepellfgi.com/EN-US/AboutUs/News/ResearchReport/pdf/The_Missing_Link.pdf (consulté le 4 avril 2011).

Jorm, A.F. « Mental Health Literacy : Public Knowledge and Beliefs About Mental Disorders », *British Journal of Psychiatry*, n° 177 (2000), p. 396 à 401.

Keleher, Helen, et Rebecca Armstrong. *Evidence Based Mental Health Promotion Resource*, Melbourne, Public Health Group, Victorian Government Department of Human Services, février 2006. www.seniorspolicylens.ca/Root/Materials/evidence%20base%20mental_health_promotion%20resource.pdf (consulté le 6 janvier 2010).

Kirby, Michael J.L. (président). *De l'ombre à la lumière*, Ottawa, Comité sénatorial permanent des sciences sociales, des sciences et de la technologie, mai 2006. www.parl.gc.ca/Content/SEN/Committee/391/soci/rep/pdf/rep02may06part1-f.pdf

La santé mentale au travail. « Accommodations—What Kinds of Accommodations Are People With a Mental Health Problem Likely to Need? », La santé mentale au travail. www.mentalhealthworks.ca/employers/faq/question17.asp (consulté le 26 avril 2011).

———. « Bridging the Gap—Unions and Workplace Mental Health », La santé mentale au travail. www.mentalhealthworks.ca/articles/unions_and_mental_health.asp (consulté le 11 mai 2011).

Lim, K.-L., P. Jacobs, A. Ohinmaa, D. Schopflocher et C.S. Dewa. « Une nouvelle mesure, fondée sur la population, du fardeau économique de la maladie mentale au Canada », *Maladies chroniques au Canada*, vol. 28, n° 3 (2008), p 92 à 98. www.phac-aspc.gc.ca/publicat/cdic-mcbc/28-3/pdf/cdic28-3-2fra.pdf.

McKenzie, Kwame, Emily Hansson, Andrew Tuck, Janice Lam et Fatimah Jackson. *Improving Mental Health Services for Immigrant, Refugee, Ethno-Cultural and Racialized Groups: Issues and Options for Service Improvement*. Commission de la santé mentale du Canada et Centre de toxicomanie et de la santé mentale, novembre 2009, p. 12. www.mentalhealthcommission.ca/SiteCollectionDocuments/Key_Documents/en/2010/Issues_Options_FINAL_English%2012Nov09.pdf

Morneau Shepell. « Ressources à l'intention des gestionnaires », Morneau Shepell. www.shepellfgi.com/FR-CA/Employers/People%20Leader/index.asp (consulté le 23 avril 2011).

Organisation mondiale de la Santé. « La santé mentale : renforcer notre action », Organisation mondiale de la Santé, aide-mémoire n° 220, septembre 2010. www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/ (consulté le 8 avril 2011).

Payne, Janice, et Trevor Fenton. *Accommodating Mental Illness in the Workplace: Principles and Practice*, Nelligan O'Brien Payne LLP, septembre 2005. www.nelligan.ca/e/pdf/Mental_Illness_Workplace.pdf (consulté le 26 avril 2011).

Pfizer, Human Solutions et Morneau Shepell. *Addiction in the Workplace: An Employer's Guide*, septembre 2009. www.worklifeharmony.ca/include/get.php?nodeid=200 (consulté le 22 avril 2011).

Richmond, Judith, A., Kathleen M. Rospenda, Stephanie J. Nawyn, Joseph A. Flaherty, Michael Fendrich, Melinda L. Drum et Timothy P. Johnson. « Sexual Harassment and Generalized Workplace Abuse Among University Employees: Prevalence and Mental Health Correlates », *American Journal of Public Health*, vol. 89, n° 3 (1999), p. 358 à 363.

Roper Greyell LLP. *What to Do When an Employee Reports or Exhibits Mental Health Problems: Medical Information and Accommodation*, Vancouver, Roper Greyell, novembre 2005. www.ropergreyell.com/FYI/pdf/publication%20RG.pdf.

Sairanen, Sari. « Promising Practices Addressing Mental Health and Addictions in the Workplace: Leadership From the Field », présenté au *4th Annual Canadian Congress for Research on Mental Health and Addiction in the Workplace*, tenu à Toronto les 28 et 29 octobre 2009.

Seward, Karen. « Emerging Trends in Mental Health », présenté à la *Conference Board of Canada's Mental Health Research Roundtable*, tenue à Ottawa le 18 octobre 2010.

Statistique Canada. « Emploi selon la taille de l'entreprise, par province et territoire », Statistique Canada, Tableau CANSIM 281-0042 et numéro 72-002-X au Catalogue. www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/labr77a-fra.htm (consulté le 12 mai 2011).

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. « 10 facteurs pour favoriser la santé mentale en milieu de travail », *Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale*. www.gwcentrepourlasantementale.com/display.asp?lc=1&l1=4&l2=43&d=43 (consulté le 22 avril 2011).

———. « Retour au travail ». *Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale*. www.gwcentrepourlasantementale.com/display.asp?l1=5&d=5 (consulté le 19 avril 2011).

———. « Étape 1 : Garder le contact », *Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale*. www.gwcentrepourlasantementale.com/display.asp?l1=5&l2=72&d=72 (consulté le 19 avril 2011).

———. « Rôle des syndicats dans la santé mentale en milieu de travail », *Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale*. www.gwcentrepourlasantementale.com/display.asp?l1=7&l2=98&d=98 (consulté le 11 mai 2011).

Syndicat canadien de la fonction publique. « Le SCFP commanditaire de la conférence sur la santé mentale », Syndicat canadien de la fonction publique. <http://scfp.ca/soins-de-sante/le-scfp-commanditaire-de-la-conference> (consulté le 11 mai 2011).

Syndicat national des employés et des employés généraux du secteur public. « NUPGE Puts Spotlight on Mental Health Care », Syndicat national des employés et des employés généraux du secteur public. www.nupge.ca/node/2616 (consulté le 11 mai 2011).

Thorpe, Karla. *Benefits Benchmarking 2009: Balancing Competitiveness and Cost*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, mars 2010.

Towers Watson. *2009/2010 North American Staying@Work Report: The Health and Productivity Advantage*, Towers Watson, décembre 2009.
www.towerswatson.com/assets/pdf/648/The%20Health%20and%20Productivity%20Advantage%20-%20Staying@Work%20Study.pdf.

ValueOptions. *ValueOptions Launches Online EAP Resources for Managers*, communiqué, Norfolk, Virginia, ValueOptions, 7 mars 2006.
vo.fancymedia.com/company/Releases/2006/March_7_2006.htm (consulté le 23 avril 2011).

Williams, Amy. « Adaptation des conditions de travail – Aide-mémoire », Financière Manuvie. https://hermes.manulife.com/canada/wmhomepagespub.nsf/Public/mh_return_quickreferenceF (consulté le 13 mai 2011).

ANNEXE E

Rapports et services connexes

Ce que vous devez savoir sur la santé mentale : Un outil pour les gestionnaires

Des environnements de travail sains sont essentiels à la prévention du stress et d'autres problèmes de santé mentale. Les questionnaires jouent un rôle important dans la création et le soutien de milieux de travail qui favorisent la santé mentale. Cet outil offre des conseils relativement à la prévention et à la reconnaissance des problèmes de santé mentale de manière que les employés reçoivent l'aide dont ils ont besoin, que leur retour au travail soit bien planifié et que le milieu professionnel soit accueillant.

Making It Meaningful: Recognizing and Rewarding Employees in Canadian Organizations

Ce rapport porte sur les pratiques actuelles en matière de récompense et de reconnaissance, et traite de la valeur qu'un programme bien réfléchi de récompense et de reconnaissance peut apporter à une organisation. Ce document sert de point de référence et examine les pratiques exemplaires en l'occurrence tout en proposant un nouvel éclairage sur la façon dont les organisations peuvent améliorer leurs programmes de récompense et de reconnaissance.

Human Resources Trends and Metrics: Valuing Your Talent

Le rapport intitulé « 2010 Human Resources Trends and Metrics » présente les résultats d'un sondage sur les pratiques de gestion des talents et la fonction des ressources humaines. Il explore en outre les tendances économiques et démographiques de la planification des ressources humaines.

Beyond Benefits: Creating a Culture of Health and Wellness in Canadian Organizations

Ce rapport traite des liens entre les programmes de santé et de bien-être en milieu de travail, de la santé des employés et d'une meilleure santé organisationnelle.

Conseil de la santé et du bien-être en milieu de travail

Le Conseil de la santé et du bien-être en milieu de travail est en interaction avec la haute direction pour améliorer le rendement et la productivité de l'organisation grâce à l'amélioration de la santé, du bien-être et de la sécurité au travail. Les réunions du Conseil offrent aux membres l'occasion de s'informer auprès des experts et de partager les pratiques exemplaires des organisations de pointe au Canada.

Nous vous invitons à consulter le site www.e-library.ca pour prendre connaissance d'autres rapports à caractère informatif susceptibles de vous intéresser.

Pour obtenir des renseignements sur nos rapports et nos services connexes, veuillez composer le 1-866-242-0075.

Conseils des cadres supérieurs des Ressources humaines—d'est en ouest partout au pays

Les Conseils des cadres supérieurs des Ressources humaines sont trois des groupes de réseautage et d'apprentissage du Conference Board les plus anciens et les plus chevronnés. Depuis plus de 30 ans, ces cadres supérieurs des RH se réunissent pour explorer les tendances et les enjeux qu'ils jugent essentiels à notre succès futur. Ils apprennent les uns des autres, des professionnels du Conference Board et des experts venus de l'extérieur.

Centre de recherche sur la rémunération

Mis sur pied en 1976, le Centre de recherche sur la rémunération (CRR) est l'un des réseaux les plus achevés du Conference Board. Son but consiste à mettre en valeur la position stratégique et concurrentielle des organisations membres grâce à une combinaison de réunions,

de recherche et de services d'information personnalisés. Il offre un accès aux possibilités d'apprentissage et un réseau essentiel aux professionnels de la rémunération au Canada.

Conseil des directeurs des relations industrielles

Le Conseil des directeurs des relations industrielles (CDRI) a pour objectif de vous aider à combler vos besoins en matière de relations de travail dans votre organisation. Que votre intérêt porte sur la négociation collective, la gestion des relations syndicales-patronales ou l'étude de l'impact des tendances sur les relations du travail au Canada, le CDRI vous offre une passerelle vers la mise en commun des connaissances et le réseautage avec d'autres dirigeants dans le domaine des relations industrielles.

Nous vous invitons à consulter le site www.e-library.ca pour prendre connaissance d'autres rapports à caractère informatif susceptibles de vous intéresser.

Pour obtenir des renseignements sur nos rapports et nos services connexes, veuillez composer le 1-866-242-0075.

Publication 12-080
Version électronique : 235 \$

Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada
Tél. 613-526-3280 • *Télec.* 613-526-4857 • *Ligne-info* 1-866-711-2262

The Conference Board, Inc. 845 Third Avenue, New York NY 10022-6679 USA *Tél.* 212-759-0900 • *Télec.* 212-980-7014 • www.conference-board.org
The Conference Board Europe Chaussée de La Hulpe 130, Boîte 11, B-1000 Bruxelles, Belgique *Tél.* +32 2 675 54 05 • *Télec.* +32 2 675 03 95
The Conference Board Asia-Pacific 2802 Admiralty Centre, Tower 1, 18 Harcourt Road, Admiralty Hong Kong SAR *Tél.* +852 2511 1630 • *Télec.* +852 2869 1403

conferenceboard.ca