



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada



## Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail

Bill Howatt Ph.D., Ed.D., chef, Recherche et développement, Productivité de la main-d'œuvre

Louise Bradley, présidente-directrice générale de la Commission de la santé mentale du Canada

Jesse Adams M.Sc., conseillère principale en santé globale

Sapna Mahajan, directrice, Programmes et Priorités, Commission de la santé mentale du Canada

Samuel Kennedy, analyste principal des données



Les points de vue présentés ici représentent uniquement les points de vue de la Commission de la santé mentale du Canada. Le présent matériel a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada.

## Table des matières

SOMMAIRE .....	4
Introduction.....	4
Aperçu de la population visée par l'étude.....	5
Constatations de l'étude.....	5
Que peuvent faire les organisations pour soutenir efficacement la santé mentale? .....	6
<b>PARTIE 1 — COMPRENDRE LA SANTE MENTALE .....</b>	<b>9</b>
Aperçu de la santé mentale .....	9
La santé mentale au travail.....	12
Prévalence et impact des problèmes de santé mentale en milieu de travail .....	13
Comment les employés s'en sortent-ils?.....	16
Quelles mesures peut-on prendre pour contrer les maladies et les problèmes de santé mentale au travail? .....	18
<b>PARTIE 2 – DU RECRUTEMENT A LA RETRAITE : UN PARCOURS CONTINU .....</b>	<b>21</b>
Amélioration continue.....	21
Responsabilité conjointe .....	23
<b>FAIRE EVOLUER LA CONVERSATION.....</b>	<b>26</b>
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>30</b>

# Sommaire

## Introduction

Au cours d'une année donnée, une personne sur cinq au Canada éprouvera un problème de santé mentale. Ce chiffre représente 20 % de la population canadienne, soit environ 7,1 millions de personnes ou la population totale des 15 plus grandes villes au pays. Nous savons également qu'une personne sur deux vivra une maladie ou un problème associé à la santé mentale avant d'atteindre 40 ans<sup>[1]</sup>. Ces données ont un impact direct sur le milieu de travail, car chaque semaine, 500 000 personnes au Canada sont incapables de travailler en raison de maladies et de problèmes associés à la santé mentale<sup>[2]</sup>.

Ces statistiques nous ont poussé à nous demander : « Qui est la personne sur cinq en milieu de travail et à quoi ressemble son quotidien? » Morneau Shepell, en partenariat avec le Globe and Mail, a créé le sondage The Mental Health Experience in Canada's Workplaces (sondage sur les expériences en santé mentale dans les milieux de travail du Canada, disponible en anglais seulement) et a incité les lecteurs à y répondre en publiant une série d'articles éclairés sur la santé mentale au travail, corédigé notamment par la présidente-directrice générale de la Commission de la santé mentale du Canada. L'objectif était de comprendre quels conseils nous pourrions donner aux employeurs pour les aider à soutenir les employés qui éprouvent des maladies et des problèmes associés à la santé mentale au travail<sup>[3]</sup>.

En santé mentale, les résultats ne sont pas binaires (présence ou absence de problème). Ils empruntent un continuum et varient en fonction des défis qui nous confrontent. Les Canadiennes et les Canadiens gèrent leur santé mentale au quotidien. Elle va de bonne à mauvaise et parfois elle se transforme en santé mentale sous tension puis en maladie mentale.

Cette étude porte sur l'employé professionnel moyen au Canada qui vit une maladie ou un problème associé à la santé mentale au travail. Elle examine également les mesures qu'un employeur peut prendre pour mieux soutenir ses employés qui vivent une maladie ou un problème associé à la santé

---

<sup>[1]</sup> Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C., Ahmad, S. & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. RiskAnalytica au nom de la Commission de la santé mentale du Canada.

<sup>[2]</sup> <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/la-sante-mentale-compte>

<sup>[3]</sup> Howatt, W. (2017). The mental health experience in Canada's workplaces: What is your experience?

<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/exploring-employees-experience-with-mental-health-issues/article34237902/>

mentale au travail, et comment les employeurs peuvent prévenir les préjudices psychologiques au travail.

### Aperçu de la population visée par l'étude

Cette étude a été réalisée au Canada sur période de six mois, de janvier à août 2017. Le sondage a recueilli 1 575 réponses. La majorité des répondants s'identifient comme des membres de la génération du millénaire ou X, 49 % travaillent pour un grand employeur (501 employés ou plus), 52 % résident en Ontario, et le secteur le plus représenté est celui des soins de santé (19 %).

### Constatations de l'étude

Les répondants ont indiqué que la principale cause de leurs maladies ou problèmes associés à la santé mentale est le stress (34 %). La dépression et l'anxiété sont les deux problèmes les plus signalés. Ils représentent 69 % de tous les problèmes de santé mentale signalés : 37 % sont attribuables à la dépression et 32 % à l'anxiété.

Les répondants se sont montrés très préoccupés par les répercussions possibles des maladies ou problèmes associés à la santé mentale sur leur carrière, leur expérience professionnelle et leur rendement au travail. Le sondage révèle que 72 % des employés interrogés croient que leur problème de santé mentale a eu ou pourrait avoir une incidence négative sur leur carrière. De même, 70 % indiquent que leur expérience en milieu de travail avait des répercussions sur leur santé mentale et 68 % affirment qu'ils peuvent seulement maintenir un rendement optimal dans leurs fonctions pendant moins de 70 % de la journée.

Le sondage indique également que les maladies et les problèmes associés à la santé mentale sont la principale cause d'absentéisme au travail : 78 % des répondants affirment s'être absents pour des raisons psychologiques et 34 % ont eu une absence de deux mois ou plus.

Les répondants utilisent leurs ressources familiales et les soins professionnels comme principales stratégies d'adaptation pour gérer leurs maladies ou problèmes de santé mentale. En tout, 45 % des répondants affirment avoir fait appel à leur famille et 82 % à des professionnels.<sup>1</sup> Chez ceux qui ont recours à des professionnels, 50 % utilisent la thérapie par le dialogue et 53 % prennent des

médicaments sur ordonnance (dont 29 % sont prescrits par un médecin de premier recours et 24 % par un psychiatre).

En ce qui concerne les mesures de soutien au travail, 71 % des répondants mentionnent que leur organisation offre un programme d'aide aux employés et à leur famille (PAE), mais seulement 20 % d'entre eux y ont fait appel.

Quant aux autres mesures de soutien en milieu de travail, le sondage révèle que les employeurs pourraient réduire les risques en développant ou en adaptant leur approche actuelle afin de favoriser la santé mentale des employés. Plus précisément, les organisations peuvent mettre des initiatives en œuvre et en évaluer l'efficacité, comme des campagnes de lutte contre la stigmatisation entourant la maladie mentale, des politiques sur la santé mentale et l'adoption d'une stratégie sur la santé mentale comme la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*. Cela comprend des politiques évolutives sur les accommodements et l'examen des politiques des entreprises sur la présence au travail de façon à assurer que l'appui à la santé mentale en milieu de travail est suffisamment souple.

Il reste beaucoup à faire pour soutenir cet appui à l'heure actuelle. C'est ce que démontrent les résultats du sondage : 66 % des répondants affirment que leur employeur n'a aucune politique ni programme pour réduire la stigmatisation, 75 % disent qu'il n'existe pas de stratégie sur la santé mentale dans leur milieu de travail et 90 % indiquent qu'il n'existe pas de politique sur la présence au travail qui tient compte de la santé mentale (p. ex. programmes de gestion efficace de l'invalidité et de retour sécuritaire au travail).

### **Que peuvent faire les organisations pour soutenir efficacement la santé mentale?**

On recommande aux employeurs d'adapter leur façon d'appuyer la santé mentale en élargissant le concept de la santé mentale au travail et d'agir de façon proactive et non pas exclusivement réactive (p. ex. recommander aux employés dans le besoin d'utiliser le PAE). La santé mentale ne touche pas seulement la personne sur cinq qui éprouve un problème; c'est l'affaire des cinq employés sur cinq. L'attitude d'un employeur et le soutien qu'il offre aux employés en milieu de travail peuvent avoir une incidence positive ou négative sur la perception qu'ont tous les employés sur l'implantation d'une culture qui fait qu'ils se sentent à l'aise de demander du soutien lorsqu'ils en ont besoin. Pour réduire

efficacement le risque de préjudice psychologique (comme l'intimidation) et promouvoir et soutenir la santé mentale, un employeur doit faire preuve de volonté, planifier, agir et se commettre.

Un soutien efficace commence souvent par un bon processus de gestion du talent axé sur l'ensemble de la carrière d'un employé, depuis l'embauche (accueil et intégration) jusqu'à la retraite ou au départ (entrevue de départ). Pour ce faire, il est essentiel de soutenir la santé globale des employés, y compris leur santé mentale.

Pour réduire et gérer la prévalence et l'incidence des maladies et problèmes associés à la santé mentale en milieu de travail, il est essentiel d'intégrer des politiques, des processus et des structures et d'en mesurer l'impact régulièrement à l'aide d'un système de gestion de la santé et sécurité psychologiques (SGSSP). Mieux encore, les employeurs peuvent accorder une plus grande attention à l'identification et la remédiation précoce des facteurs de stress en milieu de travail (p. ex. accroître la résilience des employés et leur capacité d'adaptation en leur offrant de la formation)<sup>2</sup>. Des stratégies efficaces en milieu de travail entraînent des répercussions positives sur la santé mentale des employés, qu'il s'agisse de soutenir ceux qui ont des problèmes existants ou de prévenir l'apparition de nouvelles difficultés<sup>3</sup>.

Pour concevoir une stratégie durable et efficace qui favorise la santé mentale des employés en milieu de travail, il est essentiel de miser sur une solution axée sur l'amélioration continue et d'utiliser un modèle de responsabilité conjointe.

**Des considérations clés pour traiter de la santé mentale au travail sont présentées ci-dessous :**

- **Leadership durable et visible** : L'appui de la haute direction passe par un engagement à part entière, et cela comprend l'imitation des rôles, le soutien prioritaire à la santé mentale ainsi que la participation active aux initiatives.
- **Si vous ne pouvez pas observer, définir ou mesurer quelque chose, vous ne faites que des suppositions** : Nous recommandons aux organisations de commencer par déterminer où elles en sont à l'heure actuelle. Cela peut les aider à concentrer leurs mesures et à comprendre les domaines qui permettent d'avoir le meilleur impact.

---

<sup>2</sup> Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventative Medicine*, 100, 213-222.

<sup>3</sup> Modini, M., Joyce, S., Mykletun, A., Christensen, H., Bryant, R., Mitchell, P., & Harvey, S. (2016). The mental health benefits of employment: Results of a systematic meta-review. *Australasian Psychiatry*, 24(4), 331-336. doi:10.1177/1039856215618523

- **Intégration contre vase clos** : Intégrez votre stratégie en santé mentale à votre stratégie globale de ressources humaines. Pour obtenir un impact optimal, il faut tenir compte de l'ensemble de la personne ou de la santé globale (santé physique, mentale, au travail et tout au long de la vie).
- **Créer une culture de bienveillance** : Les employés doivent se sentir en sécurité au travail et tisser une relation de confiance avec leur employeur. Pour créer une culture de bienveillance en santé mentale, il faut tout d'abord encourager les conversations ouvertes sur la santé mentale, réduire la stigmatisation et éduquer les employés et les leaders à propos de la santé mentale.
- **Soutenir la relation entre les employés et leur gestionnaire** : Il est à la fois avantageux et prévoyant de former les gestionnaires pour les aider à comprendre et à soutenir les employés ayant des maladies et des problèmes de santé mentale.
- **Intégrer la santé mentale à vos conversations de tous les jours** : Il faut normaliser la santé mentale auprès de tous les employés. En encourageant les gens à partager leurs expériences, on fait tomber les préjugés et on empêche les attitudes et les comportements négatifs de se répandre.
- **Adopter des pratiques exemplaires** : Appliquez la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) – première en son genre dans le monde. Elle propose une série de directives facultatives, d'outils et de ressources pour aider les organisations à promouvoir la santé mentale et à prévenir les préjudices psychologiques au travail.

# Partie 1 — Comprendre la santé mentale

## Aperçu de la santé mentale

Qu'est-ce que la santé mentale? Selon l'Organisation mondiale de la Santé, il s'agit d'un « état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son propre potentiel, peut composer avec les facteurs de stress normaux de la vie, peut travailler de façon productive et fructueuse, et peut contribuer à sa collectivité »<sup>4</sup>. La capacité d'atteindre cet état de bien-être dépend de ses habiletés à composer avec des facteurs de demande externes (travail, finances, relations) et de développer un sentiment de bien-être interne, à l'aide d'aptitudes apprises et développées comme l'intelligence émotionnelle<sup>5</sup>, le lieu de contrôle<sup>6</sup> et la pensée positive<sup>7</sup>.

Au cours d'une année donnée, une personne sur cinq au Canada éprouvera un problème de santé mentale<sup>8</sup>.

Ce chiffre représente 20 % de la population canadienne, soit environ 7,1 millions de personnes ou la population totale des 15 plus grandes villes au pays. Nous savons également qu'une personne sur deux vivra une maladie ou un problème associé à la santé mentale avant d'atteindre 40 ans<sup>9</sup>. Ces données ont un impact direct sur le milieu de travail, car chaque semaine, 500 000 personnes au Canada sont incapables de travailler en raison de maladies ou de problèmes associés à la santé mentale<sup>10</sup>. Ces statistiques sont à l'origine de la question : « Qui est cette personne sur cinq en milieu de travail? » Pour répondre à cette question Morneau Shepell et le Globe and Mail ont conçu le sondage [The Mental Health Experience in Canada's Workplaces](#).

---

<sup>4</sup> OMS (2014) Santé mentale : État de bien-être Organisation mondiale de la Santé. Tiré de : [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/fr/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/fr/)

<sup>5</sup> Howatt, B. (2016). What's your emotional IQ. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/career-advice/life-at-work/whats-your-emotional-iq/article28398892/>

<sup>6</sup> Howatt, B. (2017). Tips to gain control of your daily decisions. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/tips-to-gain-control-of-your-daily-decisions/article36009196/>

<sup>7</sup> Howatt, B. (2017). Rewire your brain to think positively. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/rewire-your-brain-to-think-positively/article36798533/>

<sup>8</sup> Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C., Ahmad, S. & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. RiskAnalytica au nom de la Commission de la santé mentale du Canada.

<sup>9</sup> Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C., Ahmad, S. & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. RiskAnalytica au nom de la Commission de la santé mentale du Canada.

<sup>10</sup> <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/la-sante-mentale-compte>

En réfléchissant à cette question, nous avons conclu que la santé mentale est importante pour tous les employés. Ainsi, nous recommandons fortement aux employeurs de se préoccuper de la santé mentale de l'ensemble de leurs employés et non pas seulement de la personne sur cinq. Pour réduire efficacement le risque de préjudice psychologique (comme l'intimidation) parmi les employés et promouvoir et soutenir leur santé mentale, un employeur doit faire preuve de volonté, effectuer une planification, prendre des mesures et un engagement. La façon dont l'employeur se comporte et soutient son personnel au travail entraîne des répercussions positives ou négatives sur chaque employé.

Dans le cadre de cette étude, nous voulions obtenir des perspectives et renseigner les employeurs sur les gestes qu'ils peuvent faire pour aider les employés aux prises avec des maladies ou des problèmes associés à la santé mentale à s'épanouir au travail<sup>11</sup>.

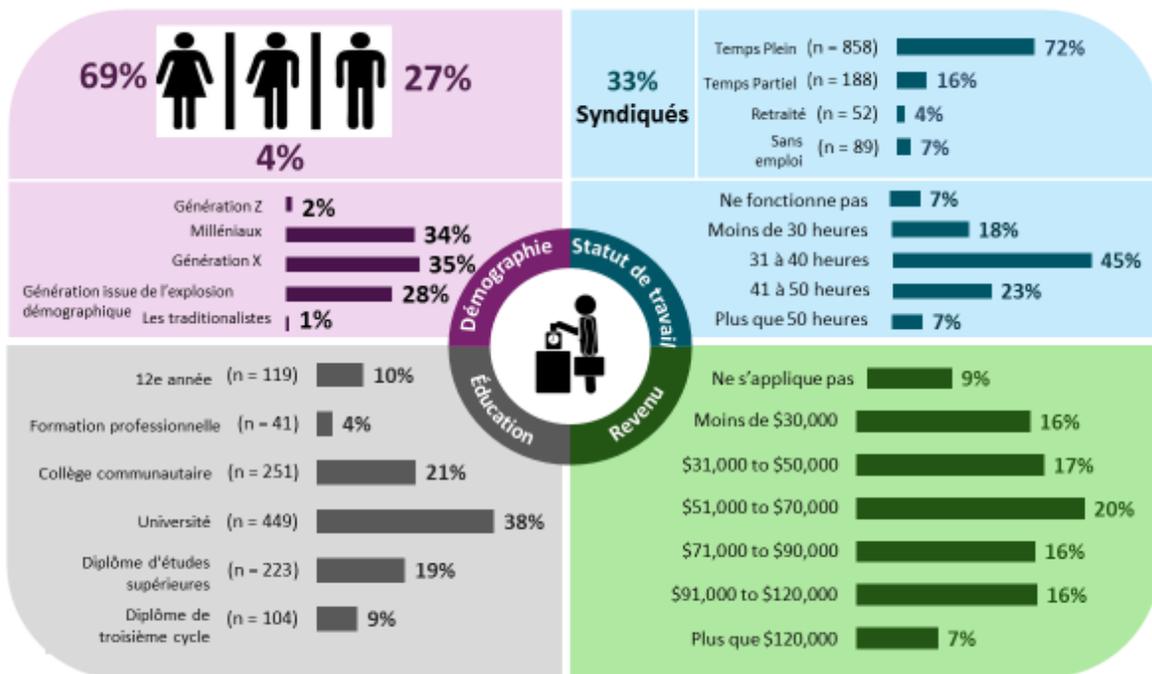
Cette étude a été réalisée au Canada sur une période de six mois, de janvier à août 2017. On a invité les lecteurs du Globe and Mail à participer au sondage à l'aide d'articles signés par Bill Howatt et des coauteurs invités comme Louise Bradley, qui a publié en mars 2017 un article expliquant pourquoi nous devons tous nous soucier de notre santé mentale<sup>12</sup>. Chaque article incitait les employés ayant vécu ou traversant une maladie ou un problème de santé mentale à participer au sondage. Le sondage a recueilli 1 575 réponses.

Les participants au sondage se sont identifiés comme suit : 34 % comme membres de la génération du millénaire (de 20 à 35 ans), 35 % comme membres de la génération X (36 à 50 ans) et 28 % comme baby-boomers (51 à 65 ans). Les autres participants se sont identifiés comme membres de la génération Z (15 à 19 ans, 2 %) et comme des traditionalistes (66 ans et plus, 1 %). Cela correspond à la répartition anticipée des travailleurs puisque les membres de la génération Z ne sont généralement pas en âge de travailler, les traditionalistes sont retraités et les baby-boomers commencent à prendre leur retraite (voir ci-dessous).

---

<sup>11</sup> Howatt, W. (2017). The mental health experience in Canada's workplaces: What is your experience? <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/exploring-employees-experience-with-mental-health-issues/article34237902/>

<sup>12</sup> Howatt, B and Bradley, L. (2017). Why everyone needs to take care of their mental health. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/why-everyone-needs-to-take-care-of-their-mental-health/article34249717/>



L'étude a aussi examiné le statut socioéconomique des répondants. Le salaire des répondants variait de moins de 30 000 \$ à 120 000 \$ par année. Le nombre le plus élevé (20 %) gagnait de 51 000 \$ à 70 000 \$ par année.

Le sondage révèle que 33 % des employés ont signalé deux préoccupations ou plus en santé mentale, le stress et les traumatismes étant les deux causes les plus répandues en milieu de travail<sup>13</sup>. Les auteurs mentionnent par ailleurs que la maladie mentale la plus souvent signalée par les employés de moins de 35 ans était l'anxiété tandis qu'il s'agissait de la dépression pour ceux de plus de 35 ans. Selon le National Institute of Mental Health, la dépression est un grave trouble de l'humeur qui peut causer des symptômes majeurs qui influent sur la façon dont une personne se sent, réfléchit et compose avec les activités quotidiennes comme dormir, manger et travailler<sup>14</sup>. De plus, l'American Psychological Association définit l'anxiété comme un état caractérisé par des sentiments de tension et d'inquiétude, accompagnés de changements physiques comme une hausse de la tension artérielle<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Howatt, B. and Adams, J. (2017). Survey finds employees wary to tell work about a mental health issue

<https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/mental-health-piece-1/article35861106/>

<sup>14</sup> NIH. (2016). Depression. *National institute of mental health*. Tiré de : <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/depression/index.shtml>.

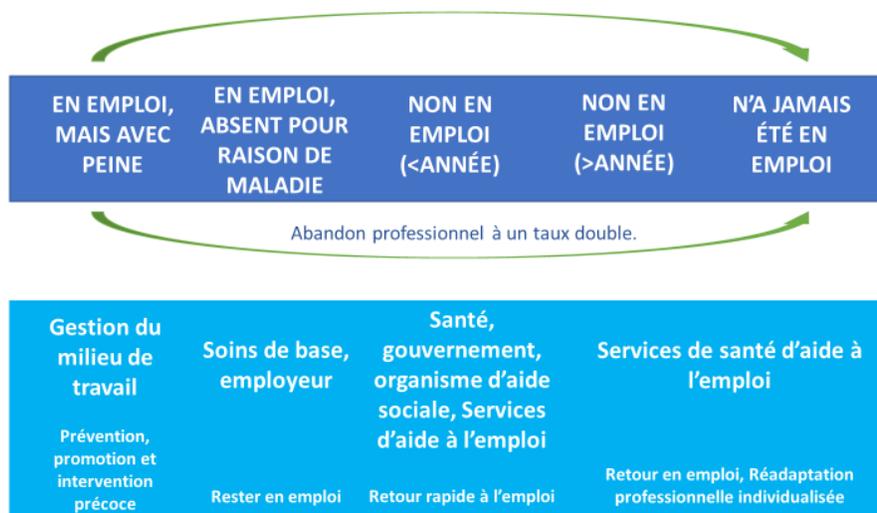
<sup>15</sup> APA. (2017). Anxiety. *American Psychological Association*. Tiré de : <http://www.apa.org/topics/anxiety/>

Les maladies et les problèmes de la santé mentale peuvent affecter n'importe qui à tout moment. Il est donc avantageux pour les organisations de se préoccuper des cinq personnes sur cinq.

## La santé mentale au travail

Les maladies et les problèmes de santé mentale en milieu de travail figurent parmi les plus grandes préoccupations des organisations petites et grandes au Canada. Au cours de leur carrière, les employés parcourent le continuum de la santé mentale en milieu de travail. Ce continuum comporte sept catégories :

- *Au travail, en santé*
- *Au travail, en difficulté*
- *Au travail, en congé de maladie*
- *Absent du travail (moins d'un an)*
- *Absent du travail (plus d'un an)*
- *N'a jamais travaillé*

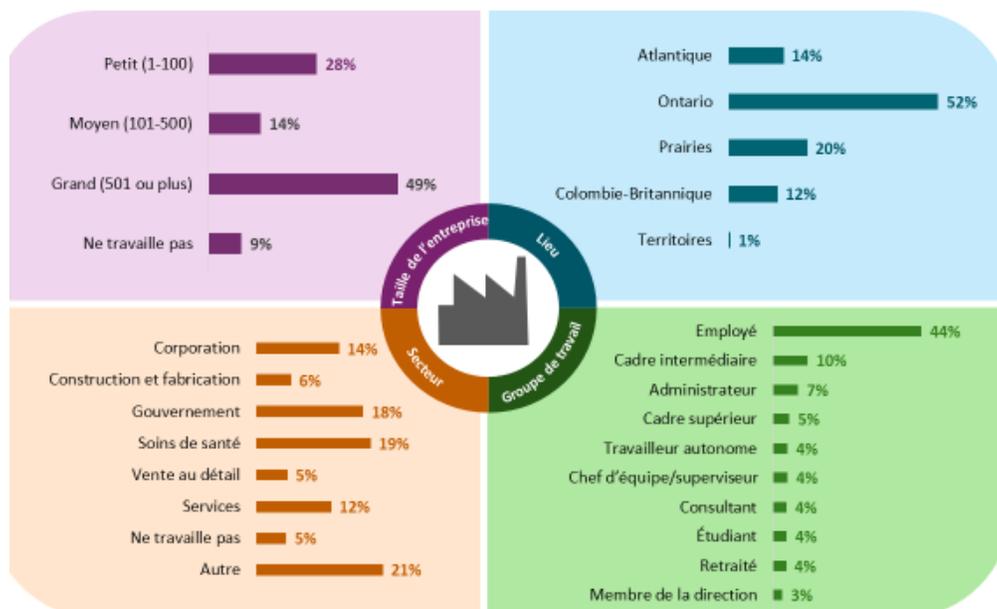


La compréhension de ces différents stades permet aux employeurs d'obtenir une perspective de la santé mentale de l'ensemble de leurs employés et d'envisager une stratégie de santé mentale qui tient compte de tous les types de programmes de santé mentale : *Prévention* (garder les employés en santé

et au travail), *Intervention précoce* (aider les employés qui éprouvent des difficultés en les gardant au travail) et *Soutien* (aider les travailleurs absents à réintégrer leurs fonctions d'une façon sécuritaire).

Les employés qui ont participé à l'étude sont issus de différents types d'organisations : 49 % disent travailler pour un grand employeur (501 employés et plus), 14 % pour un employeur de taille moyenne (de 101 à 500 employés) et 28 % pour un petit employeur (de 1 à 100 employés) tandis que 9 % ne travaillaient pas. De plus, le nombre le plus élevé des répondants (44 %) s'identifient comme employés (voir le diagramme X). Le secteur le plus prédominant chez les répondants est celui des soins de santé (19 %) et la majorité des employés résident en Ontario (52 %).

Cela dit, le sondage a permis de recueillir un grand éventail de renseignements sur de nombreux secteurs (25), groupes de travail d'employés (14) et lieux de travail (chaque province et territoire était représenté). Ainsi, les données représentent la majorité des milieux de travail et des organisations au Canada. La répartition des principaux groupes est présentée ci-dessous.



## Prévalence et impact des problèmes de santé mentale en milieu de travail

Memish et coll. (2017) ont constaté que 5% des travailleurs dans les pays où les salaires sont élevés vivent de graves problèmes de santé mentale tandis que 15 % vivent des problèmes de santé mentale modérés. Des conditions de travail psychologiques sous-optimales ou des facteurs de stress

professionnel viennent accroître le risque de développer des maladies mentales comme la dépression ou l'anxiété. Elles contribuent également au développement de problèmes de santé mentale propres au milieu de travail comme l'anxiété et l'épuisement professionnel<sup>16</sup>. Ces facteurs entraînent souvent une hausse des demandes d'invalidité pour des raisons de santé mentale.

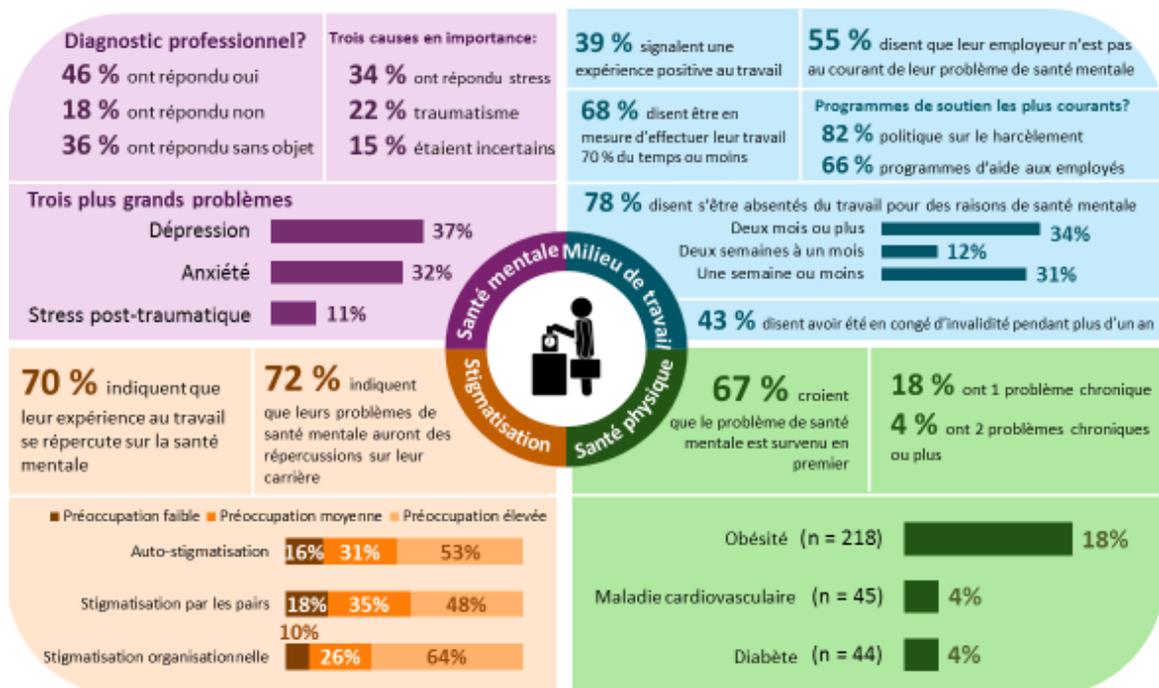
La Commission de la santé mentale du Canada révèle que de 30 à 70 % des demandes de prestation d'invalidité sont attribuables à la maladie mentale<sup>17</sup>. Les résultats du sondage [The Mental Health Experience in Canada's Workplaces](#) reflètent ceux obtenus par Memish et coll. (2017). Le sondage indique que la principale cause des problèmes de santé mentale au travail est le stress en milieu de travail : 34 % des participants affirment qu'il s'agit de la cause de leur maladie ou problème de santé mentale. Dans le même ordre d'idées, la dépression et l'anxiété ont été autodéclarées comme les deux plus importants problèmes de santé mentale au travail. Elles représentent 69 % des maladies et problèmes identifiés (dont 37 % sont attribuables à la dépression et 32 % à l'anxiété).

Ces chiffres font ressortir une tendance clé qui est apparente chez les travailleurs du Canada, et bon nombre de personnes aux prises avec une maladie ou un problème de santé mentale croient que cela aura des répercussions sur leur carrière. Le sondage révèle que 72 % des employés interrogés sont d'avis que leurs maladies ou problèmes associés à la santé mentale ont eu des répercussions négatives sur leur carrière.

---

<sup>16</sup> Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventative Medicine*, 100, 213-222.

<sup>17</sup> Commission de la santé mentale du Canada Rapport définitif du projet de recherche sous forme d'étude de cas <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/csrp-document-information>

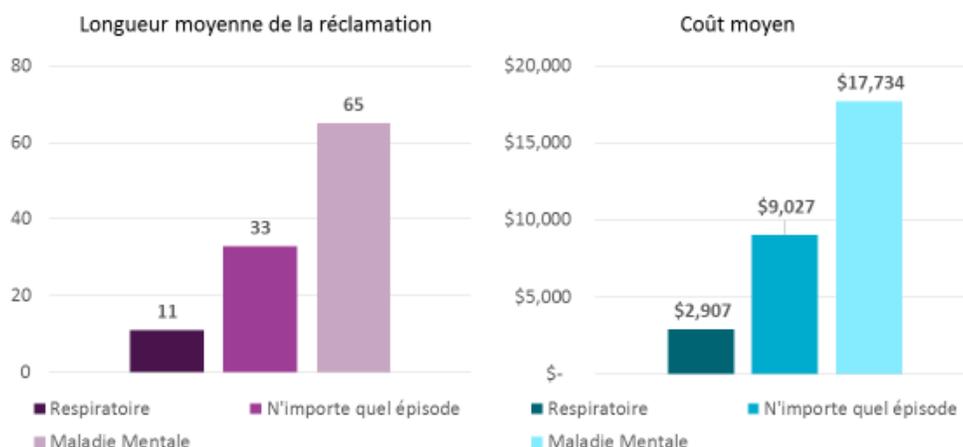


Un résultat clé des recherches menées par Carolyn Dewa sur la santé mentale est que les personnes ayant une incapacité liée à la santé mentale sont sept fois plus susceptibles d'être en congé d'invalidité que celles qui ne se sont pas absentes du travail<sup>18</sup>. Les problèmes de santé mentale recensés dans cette étude donnent à penser que la prévalence de ce type de problèmes au travail est à l'origine d'une perte de productivité et entraîne une augmentation des coûts comme les congés de maladie et l'invalidité de courte durée. En raison de problèmes de santé mentale, 68 % des employés ont indiqué qu'ils peuvent fournir un rendement optimal au travail moins de 70 % du temps<sup>19</sup>; 70 % rapportent que ce qu'ils vivent au travail se répercute sur leur santé mentale; 78 % affirment s'être absentes du travail en raison de problèmes de santé mentale, et de ce nombre, 34 % se sont absentes pendant deux mois ou plus. En outre, chez les employés qui s'absentent plus de deux mois, 25 % indiquent qu'ils ont réclamé des prestations d'invalidité et 43 % se sont absentes du travail pendant plus d'un an<sup>20</sup>. Ces résultats

<sup>18</sup> Dewa, C. Recherche innovatrice pour une meilleure santé mentale au travail  
<http://www.cihr-irsc.gc.ca/f/documents/Dewa-fr.pdf>

entraînent différentes répercussions dans les organisations, lesquelles vont au-delà de l'absentéisme et des coûts associés à l'invalidité.

Carolyn Dewa a constaté que les demandes de prestation impliquant la santé mentale durent environ deux fois plus longtemps et coûtent plus cher en moyenne que n'importe quel autre type de réclamation.<sup>21</sup> Il pourrait également y avoir un plus grand risque de présentéisme, de roulement et de mauvaise dynamique de groupe. Les résultats de notre sondage appuient par ailleurs la notion selon laquelle des facteurs liés au travail ou externes se répercutent sur la santé mentale et que celle-ci peut avoir un impact direct sur ce que vivent les employés au travail et sur leur productivité.



### Comment les employés s'en sortent-ils?

En raison de la grande prévalence de la maladie mentale en milieu de travail, nous avons examiné les méthodes d'adaptation des employés. Chez les répondants au sondage [The Mental Health Experience in Canada's Workplaces](#) 59 % ont une perspective neutre sur la santé mentale tandis que les autres ont une perspective positive (26%) ou négative (15 %). Cette tendance se reflète dans les stratégies d'adaptation mentionnées par les employés. Les résultats observés sont équitablement distribués : 46 % des répondants disent avoir des capacités d'adaptation faibles ou modérées tandis que 54 % disent avoir des capacités d'adaptation élevées ou optimales.

<sup>21</sup> Dewa C, Chau N, Dermer S. Examining the Comparative Incidence and Costs of Physical and Mental Health-Related Disabilities in an Employed Population. JCEM. Volume 52. Numéro 7. Juillet 2017

Le niveau des capacités d'adaptation a été déterminé en demandant aux employés quelles stratégies d'adaptation ils utilisent pour gérer leur santé mentale. Les méthodes négatives comprennent la consommation de drogues, le tabagisme et les idées suicidaires. Les mécanismes d'adaptation positifs comprennent la consultation de professionnels et la recherche de soutien auprès de sa famille. Un point était accordé pour chaque stratégie positive utilisée et pour chaque stratégie négative non utilisée. Un point était accordé pour chaque stratégie négative utilisée et pour chaque stratégie positive non utilisée. Les notes totales ont permis de déterminer si le répondant avait des aptitudes d'adaptation faibles (0-2 points), moyennes (2.1-3 points), élevées (3.1-4 points) ou optimales (4.1-5 points).

Chez ceux qui ont indiqué avoir vécu une maladie mentale, 29 % ont consommé de l'alcool comme stratégie d'adaptation tandis que 17 % ont consommé du tabac<sup>22</sup>.

Fait important, 58 % des répondants disent avoir envisagé le suicide en réponse à leur maladie mentale, 18 % avaient pris des mesures pour passer à l'acte et 18 % avaient effectué une tentative<sup>23</sup>.

Du point de vue des bonnes stratégies d'adaptation, 45 % des répondants ayant indiqué avoir connu la maladie mentale ont fait appel à leur famille et 82 % à un professionnel<sup>24</sup>. Chez ceux qui ont consulté un professionnel, 50 % ont utilisé la thérapie par le dialogue, 53 % ont pris des médicaments d'ordonnance (29 % prescrits par un médecin et 24 % par un psychiatre) et 20 % ont utilisé le programme d'aide aux employés (PAE) de leur employeur<sup>25</sup>.

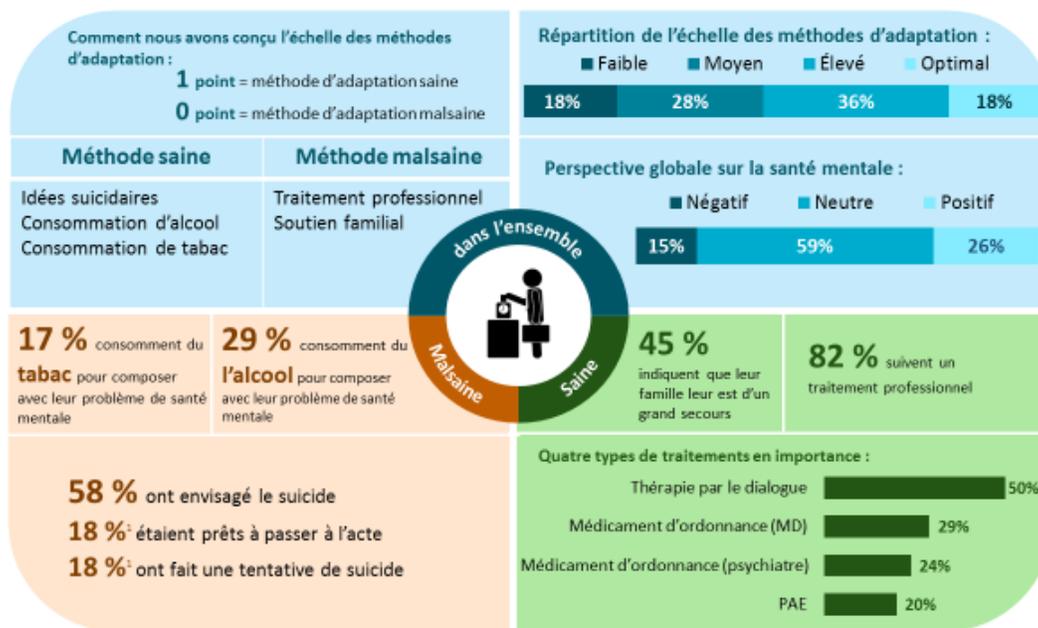
Nous avons constaté des différences générationnelles chez les répondants au sondage [The Mental Health Experience in Canada's Workplaces](#). Chez les moins de 35 ans, 47 % n'ont pas demandé d'aide, ne savaient pas comment en obtenir ou n'étaient pas conscients qu'elle était disponible.

En comparaison, 65 % d'entre eux démontraient des capacités d'adaptation élevées à optimales<sup>26</sup>. Chez les plus de 35 ans, 51 % se sont dit très préoccupés par l'autostigmatisation entourant leur propre

---

<sup>22, 21, 23,24, 25</sup> Howatt, W., & Adams, J. (2017). Survey finds employees wary to tell work about a mental health issue. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/workplace-award/mental-health-piece-1/article35861106/>

maladie mentale et 22 % affirment qu'ils n'ont jamais demandé d'aide par manque de confiance<sup>27</sup>. En outre, 53 % des participants de plus de 35 ans affichaient des capacités d'adaptation élevées à optimales<sup>28</sup>.



## Quelles mesures peut-on prendre pour contrer les maladies et les problèmes de santé mentale au travail?

La stratégie ou les programmes de santé mentale utilisés, ou l'absence de ceux-ci, peuvent prédire la mesure selon laquelle une organisation prévient et freine les problèmes de santé mentale au travail. Par exemple, les organisations qui adoptent la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*<sup>29</sup> bénéficient d'un cadre pour réduire les risques en santé mentale ainsi qu'un système axé sur l'autocorrection et l'amélioration.

En 2017, Stevenson et Farmer ont mené une étude exhaustive sur la santé mentale en milieu de travail au Royaume-Uni. Ils ont impliqué plus de 200 employeurs publics et privés dans leur recherche, comme des organismes de réglementation, des ordres professionnels, des fournisseurs de soins de santé et des

<sup>27</sup> Norme nationale. Commission de la santé mentale du Canada. <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/norme-nationale>

syndicats pour obtenir de l'information et leurs perspectives. Ils ont constaté que seulement 40 % des employeurs ont des politiques ou des systèmes de soutien aux employés qui connaissent des problèmes de santé mentale et que seulement 24 % des gestionnaires ont reçu une formation en santé mentale. Par ailleurs, seulement 11 % des employés ont parlé récemment d'une préoccupation liée à la santé mentale avec leur superviseur direct, 50 % ont dit qu'ils ne seraient pas prêts à en discuter et seulement 20 % des employeurs ont signalé des cas où des employés leur ont fait part de leurs préoccupations en santé mentale.

Ces données font ressortir un obstacle éventuel à une bonne santé mentale au travail. Les employés ne semblent pas être disposés à se prévaloir des ressources disponibles ou hésitent à le faire. Ils ne sont pas convaincus qu'il existe des ressources en santé mentale ni que leur employeur offre assez de formation en santé mentale au personnel qui assure un rôle de supervision (comme leur supérieur immédiat) pour favoriser une bonne santé mentale.

Ces constatations cadrent avec les résultats du sondage [The Mental Health Experience in Canada's Workplaces](#), dans lequel les employés ont indiqué que même si les employeurs offrent un certain soutien pour les maladies et les problèmes associés à la santé mentale, ils peuvent faire mieux. En tout, 66 % des participants à l'étude mentionnent que leur employeur n'a pas de politique ni de programme pour lutter contre la stigmatisation entourant les maladies et les problèmes de santé mentale. De plus, 75 % ont affirmé qu'à leur connaissance, leur employeur n'avait mis en place aucune stratégie sur la santé mentale au travail et 90 % indiquent qu'il n'y avait aucune politique sur l'assiduité au travail qui tient compte de la maladie mentale. Chez les employés où le milieu de travail suit une stratégie en santé mentale au travail, seulement 17 % affirment qu'elle a des répercussions moyennes à élevées sur la santé mentale du personnel.

Cela suggère que beaucoup d'organisations canadiennes ne savent pas comment créer une stratégie efficace en santé mentale ni par où commencer pour le faire. Nous avons observé une tendance similaire chez les employés dont le milieu de travail dispose d'une politique sur l'assiduité au travail qui tient compte de la santé mentale, car seulement 7 % des participants ont constaté des répercussions moyennes à élevées. Chez les employés interrogés, 71 % remarquent que leur expérience au travail (y compris les facteurs de stress, les exigences de travail et la culture organisationnelle) contribue grandement à leurs problèmes de santé mentale.

Il semble que beaucoup d'employés perçoivent un manque de ressources pour prévenir les maladies et les problèmes de santé mentale au travail et pour soutenir les travailleurs qui en développent.

Un examen complet de la santé mentale dans les milieux de travail au Canada réalisée de 2007 à 2015 par Samra (2017) révèle que 65 % des informateurs clés ont remarqué que les employés qui éprouvent des problèmes de santé mentale sont mieux traités au travail depuis 2007. Sa recherche indique également qu'environ 75 % des répondants ont perçu une amélioration des attitudes envers la santé mentale au cours de cette même période. Elle révèle par ailleurs que ces améliorations sont également observables du point de vue des politiques et de la gestion. Au cours des 10 dernières années, on constate que la tendance était de fournir aux gestionnaires et aux superviseurs les ressources nécessaires pour promouvoir et soutenir la santé mentale en milieu de travail<sup>30</sup>. Samra (2017) indique également que 45 % des employés interrogés ont fait remarquer que les gestionnaires et les superviseurs de leur organisation facilitent et soutiennent activement la santé mentale au travail à l'aide de programmes et de politiques.

En fin de compte, l'efficacité des politiques et des lignes directrices en milieu de travail est déterminée par leur facilité d'application et leur durabilité au fil du temps. Il convient de noter qu'une méta-analyse globale des lignes directrices pour soutenir les employeurs montre que la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* obtient la meilleure note pour ce qui est de la qualité et de l'exhaustivité de son contenu<sup>31</sup>. Beaucoup de lignes directrices, comme la Norme, reposent sur un ensemble de concepts de base conçus pour améliorer et soutenir la santé mentale au travail. En mettant la sécurité psychologique à l'avant-plan chez les employeurs du Canada, la Norme met l'accent sur la santé et la sécurité au travail. Les éléments clés qui appuient la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail sont définis dans la section suivante<sup>32</sup>.

---

<sup>18, 19</sup> Samra, J. (2017). L'évolution de la santé mentale au Canada : Rapport de recherche (2007-2017). La *Great West*, 5-84.

<sup>20</sup> Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventative Medicine*, 100, 213-222.

## Partie 2 – Du recrutement à la retraite : un parcours continu

Un processus efficace de gestion des talents est axé sur l'ensemble de la carrière d'un employé, depuis l'embauche (accueil et intégration) jusqu'à la retraite ou au départ (entrevue de départ). Le même principe s'applique à la santé d'un employé, y compris sa santé mentale. Pour réduire efficacement l'impact des maladies et des problèmes de santé mentale et en gérer la prévalence au travail, il est essentiel d'incorporer des politiques, des processus et des structures à chaque étape de la carrière. Plus précisément, l'identification précoce et la modification des facteurs de stress au travail sont incontournables<sup>33</sup>. Des stratégies efficaces en milieu de travail entraînent des répercussions positives sur la santé mentale des employés, qu'il s'agisse de soutenir ceux qui ont des problèmes ou de prévenir l'apparition de nouvelles difficultés<sup>34</sup>. La meilleure façon de soutenir la santé mentale des employés au travail est d'utiliser une solution qui repose sur l'amélioration continue et un modèle de responsabilité conjointe. Cela est essentiel au développement d'une stratégie durable et efficace pour favoriser la santé mentale des employés au travail. La Norme préconise un modèle d'amélioration continue qui inclut la planification, la mise en œuvre et la vérification (PMV).

### Amélioration continue

Il n'existe pas de solution toute faite ni de programme ponctuel qui permet de créer une expérience positive du milieu de travail pour tous les employés. Il faut prêter attention à la santé mentale, identifier les occasions sur le plan des ressources et de la culture organisationnelle, en plus de gérer efficacement les risques. Il s'agit d'un processus dynamique d'amélioration continue, d'ajustement et d'évaluation conçu en fonction des besoins évolutifs d'une organisation et de ses employés.

Le concept de création d'une stratégie globale axée sur l'amélioration continue peut sembler difficile, mais cela peut être aussi simple que l'adoption d'un cadre de santé globale<sup>35</sup> pour repérer les problèmes

---

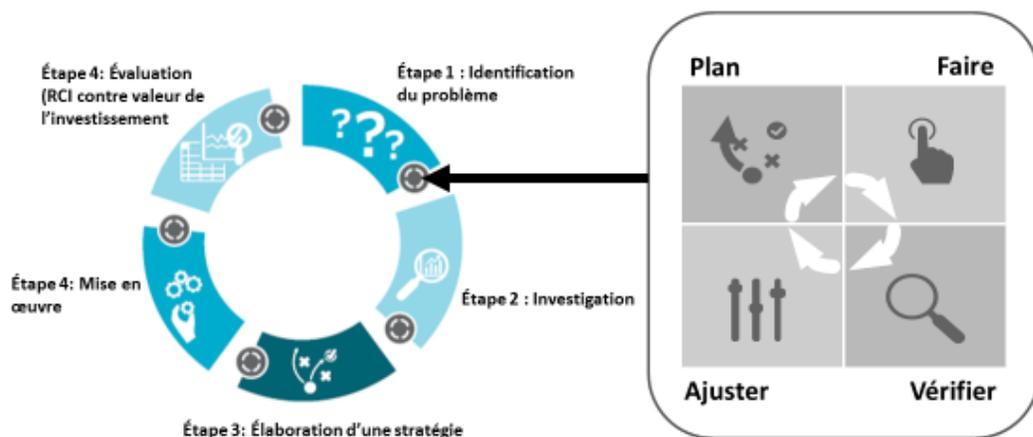
<sup>33</sup> Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventative Medicine*, 100, 213-222.

<sup>34</sup> Modini, M., Joyce, S., Mykletun, A., Christensen, H., Bryant, R., Mitchell, P., & Harvey, S. (2016). The mental health benefits of employment: Results of a systematic meta-review. *Australasian Psychiatry*, 24(4), 331-336. doi:10.1177/1039856215618523

<sup>35</sup> Howatt, W. Total health framework (2016). <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/sant%C3%A9-globale-la-derni%C3%A8re-pi%C3%A8ce-du-puzzle-de-la-productivit%C3%A9-de-la-main-d%E2%80%99%C5%93uvre>

et trouver des arguments en faveur de la santé mentale. Le cadre peut aider les organisations à établir des mesures de référence sur leur milieu de travail. Il peut aussi les aider à concevoir une stratégie en fonction de leur état de préparation, à identifier les programmes, politiques et procédures nécessaires et à déterminer comment suivre les progrès, évaluer les résultats et ajuster le plan avant de le remettre en œuvre.

Le cadre de santé globale mise sur des cycles de PMV. Il offre également aux organisations un processus par étape pour adopter ou adapter les pratiques exemplaires et les principes de la Norme. Il vise à fournir des lignes directrices systématiques aux employeurs canadiens pour les aider à créer des milieux de travail sécuritaires et sains sur le plan psychologique pour leurs employés et à les améliorer de façon continue<sup>36</sup>.



Le cadre d'amélioration continue PMV aide les décideurs à repérer les écarts de conformité à une politique ou un programme donné. En appliquant des stratégies proactives (soutien avant la maladie), d'appui (soutien pendant la maladie) et réactives (soutien après la maladie), les organisations peuvent exercer une meilleure influence sur la culture au travail et la santé mentale des employés tout au long du continuum<sup>37</sup>.

<sup>36</sup>Norme CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013, Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/sante-psychologique-au-travail.html>

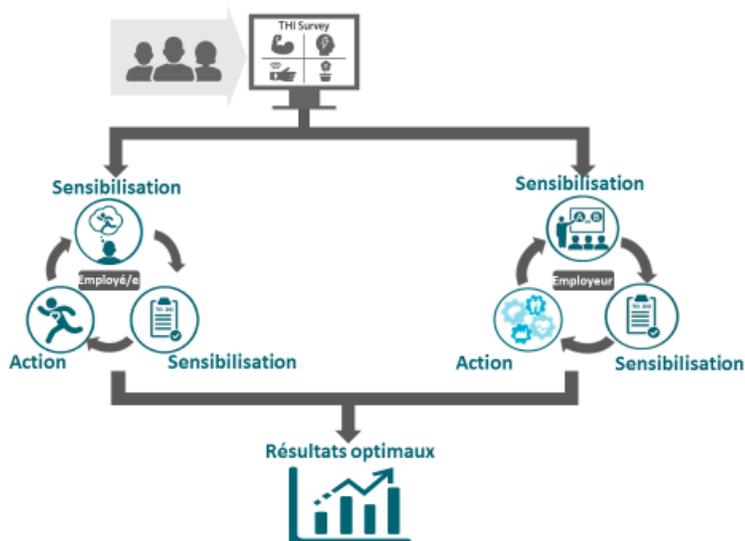
<sup>37</sup> Samra, J. (2017). L'évolution de la santé mentale au Canada : Rapport de recherche (2007-2017). La *Great West*, 5-84.

## Responsabilité conjointe

En plus de favoriser le concept d'amélioration continue, nous encourageons les organisations à adopter un modèle de responsabilité conjointe. Cela signifie que la gestion et l'amélioration de la santé mentale des employés ne relèvent pas uniquement de l'employeur. Peu importe qui vous êtes et votre rôle dans la structure de l'organisation, que vous soyez membre du syndicat, employé, administrateur, responsable des ressources humaines, membre du comité de SST ou de l'équipe de la haute direction, vous avez un rôle à jouer dans l'établissement d'un milieu de travail sécuritaire et positif. Le développement d'une solide culture organisationnelle et d'une perspective favorable à la santé mentale au travail est une responsabilité que partagent l'employeur et les employés. La recherche suggère que la façon la plus efficace de prévenir, de gérer et de protéger la santé mentale des employés est de mettre en œuvre des programmes qui traitent à la fois des facteurs individuels et organisationnels<sup>38</sup>.

Trois facteurs peuvent favoriser cette perspective et faciliter le changement pour les employeurs et les employés : la sensibilisation, la responsabilisation et l'action. Ces trois facteurs de responsabilité conjointe sont axés sur les cycles d'amélioration continue et évolueront au fil du temps, tout comme les employés et les organisations.

À l'étape de la *sensibilisation*, on cherche à obtenir des perspectives au sujet des facteurs inconnus. Pour les organisations, il pourrait s'agir de mieux comprendre leur propre culture, d'évaluer les ressources actuelles pour la santé mentale des employés ou d'obtenir la rétroaction de ceux-ci. Pour les employés, il pourrait s'agir de repérer les écarts possibles dans leurs capacités psychologiques (comme leurs habiletés d'adaptation), d'autres facteurs liés aux habitudes de vie (comme l'activité physique) et les répercussions sur leur propre santé mentale.



<sup>38</sup> Joyce, S., Modini, M., Christensen, H., Mykletun, A., Bryant, R., Mitchell, P., & Harvey, S. (2016). Workplace interventions for common mental disorders: A systematic meta-review. *Psychological Medicine*, 46(4), 683-697. doi:10.1017/S0033291715002408

Il faut sensibiliser les deux parties au fait qu'elles sont responsables de tous les éléments sur lesquels elles exercent un contrôle. À l'établissement de la *responsabilisation*, chaque partie doit ensuite déterminer ce qu'elle est en mesure de contrôler et comment elle peut remédier aux écarts possibles dans la vie des employés ou dans la culture de l'organisation.

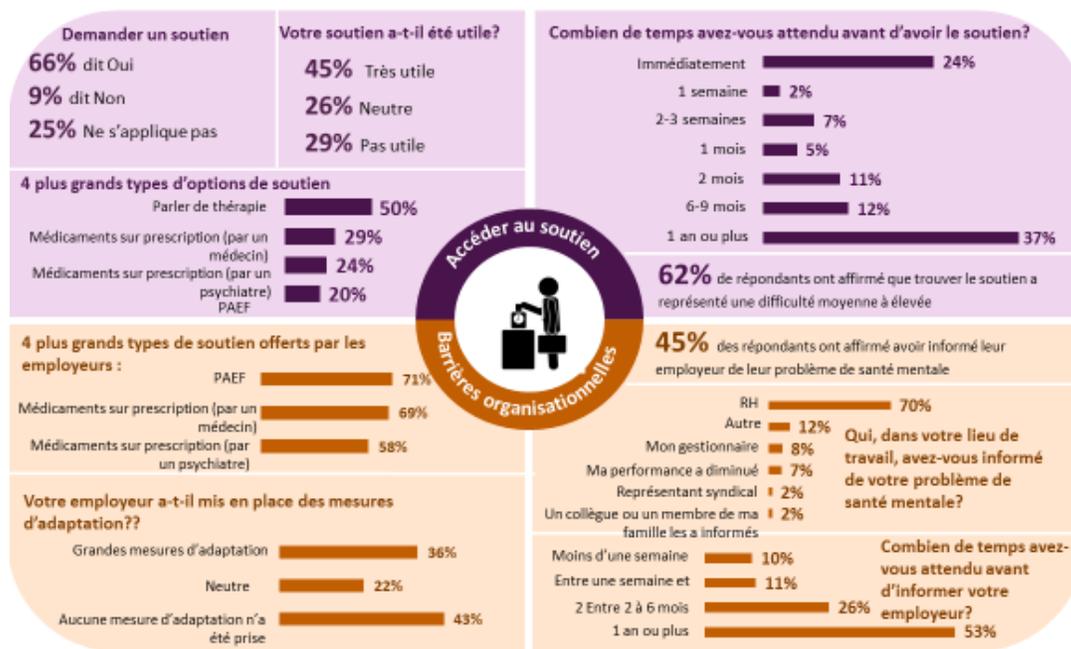
La *responsabilisation* implique aussi qu'il faut favoriser un dialogue sur la santé mentale dans l'ensemble du milieu de travail et bien définir ce que la santé mentale signifie pour l'organisation. Ces étapes peuvent aider à normaliser la santé mentale et à réduire la stigmatisation qui l'entoure. En favorisant un dialogue sur la santé mentale, les deux parties peuvent promouvoir activement des pratiques psychologiques favorables en milieu de travail, mieux définir la santé et la maladie mentale et mettre en place des mesures qui favorisent la santé mentale dans l'organisation. Ainsi, la responsabilisation de l'employeur et de l'employé est essentielle pour passer à l'étape suivante du cycle, car elle établit les règles de base aux fins de comprendre et d'adopter des mesures qui favorisent une bonne santé mentale au travail.

La troisième étape du cycle est l'*action*, soit la mise en œuvre d'un plan ou d'une stratégie par l'organisation et chaque employé (p. ex. comportements au quotidien, activités d'apprentissage) qui viennent appuyer et améliorer la santé mentale. Les actions de l'employeur et des employés se complètent pour favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le sondage [The Mental Health Experience in Canada's Workplaces](#) révèle que les répondants qui indiquent que leur organisation dispose de politiques et de programmes bien définis en santé mentale affichent également des résultats positifs sur le plan psychologique. Par exemple, 50 % des employés qui affirment que leur organisation a mis en place une stratégie générale sur la santé mentale en milieu de travail mentionnent que cela a eu un impact moyen à élevé sur leur propre santé mentale. Un impact similaire a également été rapporté par 62 % des employés qui bénéficient d'un programme d'aide aux employés (PAE), par 63 % des travailleurs assujettis à une politique sur le harcèlement et par 70 % des travailleurs visés par une politique de gestion des présences qui tient compte de la santé mentale.

Dans les milieux de travail où il existe des politiques et des pratiques exemplaires sur la stigmatisation, 93 % des employés indiquent que celles-ci ont un impact de moyen à élevé sur leur santé mentale.

Pour soutenir les employés aux prises avec des problèmes de santé mentale, il faut tout d'abord comprendre les principaux obstacles auxquels ils sont confrontés. Il peut s'agir de l'hésitation des employés à demander de l'aide en raison d'un manque d'ouverture et de confiance, le fait qu'ils soient prêts ou non à demander de l'aide, la difficulté d'accéder aux bonnes mesures de soutien ainsi que les écarts dans la couverture des soins de santé mentale.



En comblant ces écarts, on peut réduire le risque qu'un employé développe une maladie ou un problème associé à la santé mentale et ainsi leur permettre de mieux contribuer à leur milieu de travail. La responsabilisation conjointe donne aux employés et aux employeurs l'occasion d'atteindre des résultats optimaux en matière de rendement. Ce faisant, chaque employé peut ressentir de la satisfaction, au travail et dans sa vie personnelle.

## Faire évoluer la conversation

Puisque 20 % de la population canadienne connaît une maladie mentale au cours d'une année donnée<sup>39</sup> et en raison de la nature psychosociale de nombreuses maladies mentales<sup>40</sup>, nous devons répondre à deux grandes questions. Qui sera touché? Et qui doit trouver une solution?

La réponse aux deux questions est très simple : tout le monde. En raison du nombre de facteurs externes et internes qui contribuent à la santé mentale d'une personne et du fait que la santé mentale suit un continuum, nous sommes tous susceptibles de vivre des difficultés en santé mentale à un moment donné. Soutenir efficacement la santé mentale n'est pas quelque chose qui se fait dans le cadre d'un seul programme et ce n'est pas l'unique responsabilité d'une personne ou d'une organisation. Il est donc important qu'une stratégie se fonde sur l'amélioration continue et la responsabilisation conjointe.

Pour développer une stratégie globale, il faut du temps, des efforts et des ressources adéquates. Si votre organisation n'est pas encore prête ou si elle en est à ses premiers pas vers un milieu de travail favorisant une santé mentale optimale, il n'y a pas lieu de vous inquiéter. Elle peut faire de petits pas pour commencer ou continuer à développer une approche plus globale. Vous trouverez ci-après des exemples d'initiatives susceptibles de renforcer l'argument d'affaires ou d'engager un dialogue sur la santé mentale au travail :

- **Leadership durable et visible** : L'appui de la haute direction est l'un des aspects les plus fondamentaux pour le développement d'une stratégie durable et efficace. Elle ne doit pas se contenter de signer les chèques de paye et de payer les factures. L'engagement de la haute direction et son consentement à être un modèle de comportement montrent que la santé mentale est une priorité dans l'organisation. Aussi, le fait de participer régulièrement à des initiatives démontre l'engagement et l'appui de la haute direction. Les employés évaluent les gestes et non pas les mots.

---

<sup>39</sup> Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C., Ahmad, S. & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. RiskAnalytica au nom de la Commission de la santé mentale du Canada.

- ***Si vous ne pouvez pas observer, définir mesurer quelque chose, vous ne faites que des suppositions*** : La santé mentale au travail est une question de comportement. Certains comportements peuvent être adoptés par l'employeur et les employés pour réduire les répercussions des maladies ou des problèmes associés à la santé mentale sur les employés et sur les résultats de l'organisation. Nous recommandons donc aux organisations de commencer par déterminer où elles en sont à l'heure actuelle. L'indice de santé globale (ISG)<sup>41</sup>, conçu par Bill Howatt, a été créé pour mesurer les perceptions des employés (comme les 13 facteurs de santé et de sécurité psychologiques, le milieu de travail respectueux et le niveau de stress) ainsi que les habitudes et les aptitudes qui permettent de prédire la santé globale de l'employé moyen. Cet outil offre des avantages à l'employé et à l'employeur en fournissant un rapport qui peut servir à implanter un cadre de responsabilisation conjointe. Nous croyons qu'ils ont tous deux un rôle à jouer dans la création et la promotion d'un milieu de travail sain sur le plan psychologique.
- ***Intégration contre vase clos*** : Un élément clé du développement d'une stratégie durable de santé mentale consiste à l'intégrer à la stratégie en ressources humaines d'une organisation. Pour obtenir un impact optimal, il faut tenir compte de l'ensemble de la personne ou de la santé globale (santé physique, mentale, au travail et tout au long de la vie) et non pas uniquement de la santé mentale. Cette approche holistique permet de favoriser une responsabilisation conjointe et fait ressortir le lien entre la santé et le milieu de travail. De plus, elle réduit la stigmatisation, car la majorité des employés font le lien avec les problèmes physiques (comme le sommeil) et financiers et savent qu'ils peuvent causer du stress et nuire à la santé mentale. La santé globale d'un employé se répercute sur son niveau<sup>42</sup> de résilience et d'énergie, ce qui peut influencer sur son état de santé perçu et réel, son engagement et sa productivité, et du coup, accroître l'efficacité de l'organisation.
- ***Créer une culture de bienveillance*** : Pour aider les employés à se sentir à l'aise et à demander de l'aide rapidement (avant qu'un petit problème ne devienne gros), les employés doivent se sentir en sécurité et avoir confiance en leur employeur. La culture d'une organisation repose sur

---

<sup>41</sup> Howatt, B. (2018). The 4 pillars of Total Health Index. <http://www.hrreporter.com/workplace-health-and-wellness/36015-the-4-pillars-of-the-total-health-index/>

<sup>42</sup> Howatt, B. (2018). Linking resiliency to health, engagement and productivity. <http://www.hrreporter.com/workplace-health-and-wellness/36536-linking-resiliency-to-health-engagement-and-product/>

les croyances et les comportements collectifs de son personnel<sup>43</sup>. Les leaders donnent le ton quant au niveau d'engagement de l'organisation en faveur du soutien des personnes qui éprouvent des difficultés de santé mentale au travail. Pour créer une culture de bienveillance, il faut tout d'abord encourager les conversations ouvertes sur la santé mentale, réduire la stigmatisation et expliquer aux employés et aux leaders ce qu'est la santé mentale et ce qu'elle n'est pas. Nous sommes d'avis que les maladies et les problèmes de santé mentale ne sont pas un signe de faiblesse, mais bien attribuables à un vaste éventail de facteurs (comme l'accumulation de stress et les événements de la vie). Par contre, les difficultés en santé mentale sont souvent attribuables à un manque d'aptitudes à composer avec le stress. C'est seulement par la conversation et l'éducation que les employés et les leaders se rendent compte que les maladies qui ne sont pas visibles, comme celles qui touchent la santé mentale, sont bien réelles et qu'ils peuvent commencer à réduire la stigmatisation.

- ***Soutenir la relation entre les employés et leur gestionnaire*** : Aucune relation au travail n'est aussi importante que celle entre l'employé et son gestionnaire. La plupart des personnes promues à un poste de gestion le sont en raison de leurs compétences techniques, industrielles ou opérationnelles. Il est à la fois avantageux et prévoyant de former les gestionnaires pour les aider à comprendre et à soutenir les employés ayant des maladies et des problèmes de santé mentale. Dans la formation des gestionnaires, il peut s'avérer utile de faire la distinction entre un bon et un mauvais stress, entre la santé et la maladie mentale, en plus de présenter les signes et les symptômes typiques des maladies et des problèmes associés à la santé mentale. Pour aider les gestionnaires à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires, on commence souvent par leur donner de la formation pour parfaire leurs capacités à soutenir les employés qui vivent du stress ou des problèmes de santé mentale, y inclus les dépendances. Cette formation peut tout d'abord être offerte aux leaders pour qu'ils puissent évaluer et améliorer leurs propres capacités d'adaptation puis influencer celles des employés et ensuite, définir le rôle des gestionnaires et ce qu'ils peuvent faire pour aider les employés en difficulté. Le pire temps pour se préparer à une crise est quand celle-ci est en cours. Les leaders qui savent quoi faire se sentiront plus sûrs d'agir pour soutenir les employés, comprendront mieux leur rôle

---

<sup>43</sup> Howatt, B. (2017). How companies can shape workplace culture. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/how-companies-can-shape-workplace-culture/article35282871/>

en ce qui a trait à l'obligation de vérifier, sauront qu'ils doivent gérer le rendement, et ils seront plus conscients que la première chose à faire pour aider les employés en difficulté est tout d'abord de bâtir une relation de confiance avec eux.

- ***Intégrer la santé mentale à vos conversations de tous les jours*** : Il faut normaliser la santé mentale auprès de tous les employés. En ne parlant pas de la santé mentale et en ne partageant pas son expérience des maladies ou des problèmes associés à la santé mentale, on ne fait qu'alimenter la stigmatisation, les attitudes et les comportements négatifs envers les personnes aux prises avec ces problèmes. La plupart des employés ont un cadre de référence sur la santé physique et sont à l'aise d'en parler. On ne peut pas en dire autant pour la santé mentale. Les conversations ouvertes dans le cadre des campagnes comme « Je ne me reconnais pas »<sup>44</sup>, les programmes de soutien par les pairs, l'éducation et les pages de clavardage interne sur Facebook pour partager des histoires et des réussites sont des moyens que les employeurs peuvent utiliser pour éliminer la stigmatisation afin que les gens se sentent à l'aise de parler de leurs difficultés. Aucun employé ne devrait souffrir en silence. En engageant un dialogue, on peut leur faire découvrir que de l'aide est à leur portée.

---

<sup>44</sup><http://www.jenemereconnaispas.ca/>

# Références

- APA. (2017). Anxiety. *American Psychological Association*. Retrieved from <http://www.apa.org/topics/anxiety/>
- Gilbert, M., Bilsker, D., Goldner, E., Biron, C., Kelloway, K., Teed, M., & Zappelli, R. (2017). Case study research project findings: the national standard of Canada for psychological health and safety in the workplace. *Mental Health Commission of Canada*, 1-53.
- Howatt, W., Beaulieu, E., & Branker, N. (2016). The next evolution of strategic HR: Measuring program value through business results. *Morneau Shepell*, 1-16.
- Howatt, W. & Adams, J. (2017, August 10). Survey finds employees wary to tell work about a mental health issue. *The Globe and Mail*.
- Howatt, W. & Adams, J. (2017, September 29). Survey shows 40% of workers found employers weren't accommodating of their mental health issue. *The Globe and Mail*.
- Howatt, W. (2017). The mental health experience in Canada's workplaces: What is your experience? *Morneau Shepell*.
- Joyce, S., Modini, M., Christensen, H., Mykletun, A., Bryant, R., Mitchell, P., & Harvey, S. (2016). Workplace interventions for common mental disorders: A systematic meta-review. *Psychological Medicine*, 46(4), 683-697. doi:10.1017/S0033291715002408
- Mayo Clinic. (2015). Mental illness – symptoms and causes. *Mayo Clinic*. Retrieved from <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/mental-illness/symptoms-causes/syc-20374968>
- Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventative Medicine*, 100, 213-222. doi:10.1016/j.ypmed.2017.03.017
- Modini, M., Joyce, S., Mykletun, A., Christensen, H., Bryant, R., Mitchell, P., & Harvey, S. (2016). The mental health benefits of employment: Results of a systematic meta-review. *Australasian Psychiatry*, 24(4), 331-336. doi:10.1177/1039856215618523
- NIH. (2016). Depression. *National Institute of Mental Health*. Retrieved from <https://www.nimh.nih.gov/health/topics/depression/index.shtml>.
- Parekh, R. (2015). What is mental illness? *American Psychiatric Association*. Retrieved from <https://www.psychiatry.org/patients-families/what-is-mental-illness>
- Samra, J. (2017). The evolution of workplace mental health in Canada: Research report (2007-2017). *Great West Life*, 5-84.
- Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C., Ahmad, S., & Khan, M. (2011). *The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: 2011 to 2041*. RiskAnalytica, on behalf of the Mental Health Commission of Canada.
- Stevenson, D. & Farmer, P. (2017). Thriving at work: The Stevenson/Farmer review of mental health and employers. *Government of the United Kingdom*, 1-82.
- Van Baaren, R., Janssen, L., Chartrand, T., & Dijksterhuis, A. (2009). Where is the love? The social aspects of mimicry. *Philosophical transactions of the Royal Society London Biological Sciences*, 364(1528), 2381-2389. doi:10.1098/rstb.2009.0057
- WHO (2014). Mental health: A state of well-being. *World Health Organization*. Retrieved from [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/)

Morneau Shepell est la seule société offrant des services-conseils et des technologies en ressources humaines à adopter une approche intégrée des besoins en matière de santé, d'assurance collective, de retraite et d'aide aux employés. La société est également le chef de file parmi les fournisseurs de programmes d'aide aux employés et à la famille (PAEF), le plus important administrateur de régimes de retraite et d'assurance collective et le principal fournisseur de solutions intégrées en gestion des absences au Canada.

En tant que chef de file dans les domaines des services-conseils stratégiques en RH et de la conception de régimes de retraite avant-gardistes, la société aide ses clients à résoudre des problèmes complexes liés à la main-d'œuvre et offre des solutions intégrées en matière de productivité, de santé et de retraite. Fondée en 1966, Morneau Shepell sert environ 20 000 organisations de toutes tailles, des plus petites entreprises à certaines des plus grandes sociétés et associations. Comptant plus de 4 000 employés répartis dans ses bureaux en Amérique du Nord, Morneau Shepell offre ses services à des entreprises au Canada, aux États-Unis et partout dans le monde.

Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI).

[morneaushepell.com](http://morneaushepell.com)



@Morneau\_Shepell



Morneau Shepell

© 2017 Morneau Shepell Ltd.





Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada



## Commission de la santé mentale du Canada

Bureau 1210, 350 rue Albert  
Ottawa, ON K1R 1A4

T: 613.683.3755  
F: 613.798.2989

[info@commissionsantementale.ca](mailto:info@commissionsantementale.ca)  
[www.commissionsantementale.ca](http://www.commissionsantementale.ca)

[@MHCC\\_](https://twitter.com/MHCC_) [f/theMHCC](https://www.facebook.com/theMHCC) [/1MHCC](https://www.youtube.com/channel/UC1MHCC) [@theMHCC](https://www.instagram.com/theMHCC)  
[in/Mental Health Commission of Canada](https://www.linkedin.com/company/mental-health-commission-of-canada)