

# Santé mentale

GUIDE DE LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL







## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

Guide de santé mentale en milieu de travail	4
------------------------------------------------	---

### PARTIE 1 • L'ABC DE LA MALADIE MENTALE

Est-ce le stress ou autre chose ?	5
Un terrain propice à la maladie	6
Qui est à risque ?	7
Traitement de la dépression	8
Risques pour la santé : la dépression affecte l'esprit, le cœur et bien davantage	10
Obstacles au traitement	10

### PARTIE 2 • LA MALADIE MENTALE AU TRAVAIL

Reconnaître les signes avant-coureurs	13
Acceptation du diagnostic	14
La démarche de vérification	14
Les choses à éviter	15
La faute au milieu du travail ?	15
Les titres de poste, un facteur de risque ?	16
Rôle des ordinateurs de poche	16
Le prix à payer	16

### PARTIE 3 • LA RÉPONSE DES EMPLOYEURS

Nouvelles attitudes à l'égard de la maladie mentale	19
Prévention de la maladie mentale	20
Programmes de dépistage précoce	20
Éducation	21
Formation	21
Communication	21
Établir de bonnes relations	21
Politiques officielles	22
Programmes d'aide aux employés	22
Régimes d'assurance-médicaments	23
Autres programmes externes	23
L'adaptation à la maladie	23
Quand un congé de maladie s'avère nécessaire	24
Retour au travail	24
Confidentialité	25
Que peut-on faire d'autre ?	26

### PARTIE 4 • UN EXEMPLE À SUIVRE : PORTRAIT D'UNE ENTREPRISE 27

### PARTIE 5 • RÉPERTOIRE DE RESSOURCES 28

### PROFILS D'ENTREPRISE 30

## INTRODUCTION

### Guide de santé mentale en milieu de travail

**I**L Y A QUELQUES ANNÉES, les chercheurs en santé publique ont fait une découverte étonnante. Alors qu'ils tentaient d'établir le coût des maladies mentales auquel étaient confrontées les entreprises canadiennes, ils se sont rendu compte qu'il leur manquait des données. Les chiffres qu'ils avaient obtenus des autorités gouvernementales ne comprenaient pas les jours de repos officiels, c'est-à-dire les « jours de congés pour préserver leur santé mentale » que les travailleurs s'accordent afin de faire face au stress. Comme ces chercheurs l'ont précisé devant un comité sénatorial, de tels congés additionnels réussissaient presque à faire doubler les coûts.

Les experts ont découvert ce que la plupart des travailleurs savaient déjà et que leurs employeurs ont vite appris. Les « jours de repos pour santé mentale » font partie intégrante de la culture d'entreprise, au même titre que les vendredis en tenue décontractée et les sollicitations de fonds en milieu de travail. Même si l'expression est souvent utilisée à la légère, elle reflète un besoin sérieux : un Canadien sur cinq éprouvera des troubles de santé mentale au cours de sa vie, selon les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). Le stress, la dépression et l'anxiété imposent un fardeau considérable à la fois aux employés et aux entreprises – la dépression est la principale cause d'invalidité au Canada. De plus, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) prévoit qu'en 2020 elle sera la deuxième cause d'invalidité dans le monde.

Les employeurs ne peuvent pas toujours éliminer les maux qui affligent leurs employés, mais ils peuvent faire en sorte que le milieu de travail soit plus propice – et ne nuise pas – au bien-être du personnel, particulièrement quand il est question de santé mentale. Le présent *Guide de la santé mentale en milieu de travail* peut contribuer à canaliser leurs efforts. Il n'est pas conçu pour diagnostiquer les troubles de santé mentale chez les employés ou les collègues de travail, mais peut aider à mieux faire connaître les maladies mentales en milieu de travail, comment elles affectent les personnes qui en souffrent et ce qu'elles signifient pour votre entreprise. Ce qui est plus important encore, il propose des méthodes pour appuyer les personnes souffrant d'anxiété, de dépression et d'autres affections. Même si elles n'offrent pas de soins cliniques, les entreprises peuvent jouer un rôle vital en matière de sensibilisation à la santé mentale, de soutien à apporter et, finalement, de prévention des maladies mentales.

---

*Les Éditions Rogers ont publié ce guide avec le généreux soutien de Desjardins Sécurité financière, Lundbeck Canada Inc., RBC Assurances, et la Compagnie d'assurances Standard Life.*

## Est-ce le stress ou autre chose ?



**L**ES ENTREPRISES INSTALLENT SOUVENT DES CAMÉRAS DE SURVEILLANCE pour des raisons de sécurité. Mais lorsque ces caméras enregistrent, comme cela s'est déjà produit, un employé de bureau en train de démolir son ordinateur par frustration, elles révèlent un danger d'une tout autre nature. Ces images, qui ont fait le tour du monde par Internet récemment, montrent un homme qui s'acharne sur son écran à plusieurs reprises avant de l'envoyer par terre avec son clavier. Les signes de stress en milieu de travail ne sont généralement pas aussi dramatiques, mais ils sont manifestes, comme en témoignent la distraction des employés, les longues heures de travail et l'inscription en double par mégarde de dates de réunion. Selon l'Enquête canadienne sur la santé mentale effectuée en 2001 par l'Association canadienne pour la santé mentale, environ 75 % des Canadiens se sentent stressés au moins une fois par mois et 43 % affirment se sentir « très stressés » quelques fois par semaine.

Pour certains, la situation est encore plus grave : 1 Canadien sur 10 présentait des symptômes de maladie mentale en 2004, selon un rapport de Santé Canada. De plus, ces symptômes frappent 30 % des Canadiens âgés de 25 à 44 ans. À quel moment au juste les hauts et les bas de la vie quotidienne se transforment-ils en maladie mentale ? Et comment, en tant que gestionnaire ou superviseur, pouvez-vous conclure que le mauvais caractère d'un employé, les retards accumulés dans son travail et ses nombreux « jours de repos pour santé mentale » traduisent un phénomène plus grave ?

Dans de nombreux cas, il ne s'agit que d'une réponse au stress, selon le Dr Stephen Wiseman, un psychiatre de Vancouver spécialisé en santé mentale au travail. Mais il vient un temps où la pression ressentie à la maison et au travail peut provoquer l'apparition d'une maladie qui mine sérieusement le corps et l'esprit.

Pour un grand nombre de personnes, au travail ou ailleurs, la maladie mentale n'est pas considérée comme une maladie physique. «Mais la maladie mentale a souvent des répercussions sur le corps tout entier», dit Bill Wilkerson, président de la Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health. «Elle n'est pas invisible, poursuit-il. L'ensemble de l'organisme est soumis à l'action du cerveau. Et si le cerveau présente un certain déséquilibre, c'est tout le reste du corps qui s'en ressent.»

## Un terrain propice à la maladie

«Au travail, les trois quarts des troubles de santé mentale sont liés à la dépression», souligne le Dr Wiseman. Cette maladie, qui modifie la manière dont les personnes pensent, agissent et réagissent, peut se manifester de diverses manières, allant de la tristesse générale à des symptômes graves et invalidants. Quels que soient les symptômes, ils sont souvent attribuables à une pression excessive ou à des attentes irréalistes. «Un grand nombre de gens ont des attentes à votre égard. Si vous n'avez aucune influence ni aucun pouvoir sur la manière dont ces attentes vous sont présentées, le stress que vous subissez alors peut donner lieu à des troubles dépressifs», poursuit-il. Les problèmes les plus courants se rapportent à des troubles d'adaptation, qui surviennent souvent en réaction au stress. «En milieu de travail, on utilise souvent le terme «dépression» pour désigner un trouble d'adaptation, dit le Dr Wiseman. Il est probable qu'un employé épuisé et dépassé par son travail, qui a besoin de prendre quelques jours de repos de temps à autre, présente un trouble d'adaptation, auquel pourrait s'ajouter un trouble anxieux. Les personnes qui en sont atteintes s'inquiètent constamment et ont de la difficulté à continuer à travailler.»

L'anxiété prolongée peut se transformer en troubles anxieux reconnus, comme un trouble panique, un trouble d'anxiété généralisée ou un syndrome de stress post-traumatique. Les personnes qui souffrent d'une affection grave liée à l'anxiété peuvent être incapables de vaquer à leurs occupations quotidiennes, selon l'organisme américain National Institute for Mental Health (NIMH).

## *Dépression*

La mauvaise humeur persistante d'un employé pourrait en réalité découler d'un déséquilibre chimique du cerveau. La transmission des signaux entre les cellules nerveuses relève de «messagers» chimiques appelés neurotransmetteurs. Une diminution du taux de ces messagers entraîne souvent des symptômes dépressifs.

Lorsqu'elle est chronique et de faible intensité, la dépression peut être qualifiée de dysthymie. Cette affection qui se prolonge souvent sur une longue période peut ne pas être perçue comme une dépression par les employés. «Ces personnes sont souvent sensibles au stress, ne sont pas très heureuses et ne tirent pas beaucoup de plaisir de la vie. Elles ont tendance à croire qu'elles «sont faites comme ça», précise le Dr Wiseman. Cette affection n'est généralement pas invalidante, mais elle peut influencer sur l'efficacité et la qualité du travail d'une personne et peut la rendre vulnérable à des formes plus graves de maladie mentale.»

La dépression mineure se manifeste souvent par une détresse – l'employé peut être perturbé ou plus émotif qu'à l'accoutumée. «Toutefois, certains symptômes, comme l'anxiété et la perte d'appétit, passent souvent inaperçus aux yeux de la personne atteinte et de ses collègues de travail, car ils sont caractéristiques de la réponse usuelle au stress quotidien», dit Mary Ann Baynton, directrice du Mental Health Works, un programme axé sur le milieu de travail de la division ontarienne de l'Association canadienne pour la santé mentale. «Un employé atteint de dépression mineure peut continuer à travailler pendant une longue période.»

Les changements physiques qui accompagnent la dépression majeure sont plus évidents et assez graves. «La dépression majeure va au-delà des émotions, précise le Dr Wiseman. Les personnes atteintes de dépression grave ont souvent de la difficulté à dormir, présentent un gain ou une perte de poids considérable et n'ont pas l'énergie nécessaire pour faire leurs activités habituelles», explique-t-il. Environ 8 % des adultes souffriront de dépression majeure au moins une fois dans leur vie, selon les IRSC.

Même si la dépression comporte plusieurs phases distinctes, celles-ci ne se présentent pas nécessairement dans l'ordre. «La maladie peut se manifester à n'importe quelle phase», poursuit le Dr Wiseman.

Les troubles bipolaires, qui se caractérisent par des changements d'humeur marqués, touchent 1 Canadien sur 100, d'après les IRSC. Au cours de la période d'exaltation, la personne atteinte peut connaître des crises de colère ou faire preuve d'une énergie étonnante. À l'opposé, durant la période dépressive, elle a généralement peu d'énergie et de la difficulté à se concentrer. «Dans la maladie bipolaire I, les symptômes ont tendance à être plus intenses», explique Karen Liberman, directrice de la Mood Disorders Association of Ontario (MDAO). «Dans la maladie bipolaire II, la personne connaît les mêmes périodes dépressives, mais pas de périodes de manie intense, poursuit-elle, de sorte que les symptômes qu'elle éprouve la font paraître très, très productive.»

Un grand nombre des termes utilisés jusqu'ici font maintenant partie du langage courant, ce qui montre que de plus en plus de gens sont conscients de la présence des maladies mentales autour d'eux. Doit-on conclure que les maladies mentales sont en hausse? Même si l'Enquête canadienne sur la santé mentale révèle une légère augmentation du taux de diagnostic clinique, qui est passé de 11 % en 1992 à 14 % en 2001, cela ne signifie pas nécessairement que la dépression est en hausse. Les taux réels sont probablement stables, mais les meilleures méthodes diagnostiques et la sensibilisation accrue donnent l'impression qu'il y a plus de cas, selon les analystes de l'enquête.

### Qui est à risque ?

Bien que le stress soit un élément important à l'origine de la dépression, d'autres facteurs de risque, dont certains sont plus difficiles à éviter, jouent également un rôle prépondérant. C'est le cas de l'hérédité. En effet, «tous les membres de la famille rapprochée d'une personne atteinte de troubles dépressifs ou de l'humeur sont plus vulnérables à ces affections», dit le Dr Wiseman.

Les femmes sont également plus susceptibles de souffrir de dépression. «Le taux de dépression est deux fois plus élevé chez les femmes que chez les hommes», précise le Dr Wiseman. Une étude réalisée conjointement par Wyeth et Léger Marketing en 2004 indique qu'une femme au travail sur cinq au Canada a présenté des symptômes de dépression et d'anxiété ou a reçu un diagnostic à cet égard.

Diverses affections médicales, comme les troubles de la thyroïde, les troubles du sommeil ou la douleur chronique, peuvent occasionner une dépression et d'autres troubles de l'humeur. Des chercheurs de l'Université Harvard ont constaté que la majorité des personnes atteintes d'une maladie mentale souffraient également d'une maladie physique. «L'état de certains patients ressemble à une agonie résultant d'un millier de coupures», dit le Dr Wiseman. Chacun des facteurs de stress pris séparément – comme les exigences auxquelles ils doivent répondre au travail ou à la maison, un problème de poids ou la douleur chronique attribuable à la fibromyalgie – n'est généralement pas considéré comme un problème grave ou invalidant, mais «ensemble, ils sont suffisamment éprouvants pour causer une invalidité».

Diverses situations de la vie quotidienne sont également déterminantes pour intensifier le stress et la dépression. Voici les principales causes de stress important que les répondants à l'Enquête canadienne sur la santé mentale réalisée en 2001 ont identifiées :

- *Travail*: Plus de la moitié des répondants, soit 51 %, ont affirmé que leur travail était une source de stress; ce pourcentage était de 39 % en 1997. Le chômage était un facteur de stress considérable pour 20 % des répondants.
- *Problèmes financiers*: 52 % des répondants ont attribué leur stress à des difficultés financières.
- *Famille*: Les responsabilités parentales étaient incriminées par 55 % des répondants.
- *Santé*: 28 % ont déclaré que des troubles de santé étaient responsables d'un stress intense.
- *Relations*: Des problèmes conjugaux étaient à l'origine du stress chez 21 % des répondants.

Des événements majeurs, comme un divorce, une agression ou le décès d'un proche, peuvent aussi déclencher l'apparition de symptômes dépressifs. Quelle qu'en soit la cause, les personnes affectées éprouvent «un sentiment d'impuissance», selon le Dr Wiseman. «Elles se disent: "J'ai un problème et je suis incapable de le résoudre quoi que je fasse".»

## Traitement de la dépression

Le Dr Wiseman souligne l'importance de traiter la dépression d'une manière énergique. «Une personne qui a subi un épisode de dépression risque fortement d'en connaître d'autres, poursuit-il. Il s'agit d'une maladie chronique qui fluctue indépendamment de tout facteur externe.» Même lorsqu'une personne croit aller mieux, «les symptômes continuent de couvrir». Ainsi, les personnes qui ont subi un épisode de dépression majeure ont 50 % de chance d'en connaître un autre. Chez les personnes qui ont eu deux épisodes, la probabilité monte à 75 %, et finalement chez celles qui en ont eu trois, à 90 %.



### *Exercice*

Selon l'Association canadienne pour la santé mentale, face au stress, les Canadiens se tournent souvent vers l'activité physique plutôt que de prendre des médicaments ou de parler de leurs problèmes avec une autre personne. Cette mesure peut parfois atténuer les symptômes. Diverses études ont d'ailleurs confirmé les bienfaits de l'activité physique comme traitement de la dépression. «Cependant, l'exercice n'est pas à la portée de tout le monde», souligne Mary Ann Baynton. Elle précise que les gens qui sont aux prises avec la dépression peuvent ne pas avoir suffisamment d'énergie pour courir sur cinq kilomètres ni la force nécessaire pour un entraînement musculaire.

Certaines modifications du mode de vie, comme réduire sa consommation de café, dormir plus longtemps ou boire moins d'alcool, peuvent également être utiles. «Mais la dépression majeure nécessite un soutien médical», ajoute-t-elle.

### *Pharmacothérapie*

Le traitement pharmacologique de la dépression a évolué depuis 10 ans. D'après l'organisme américain National Alliance on Mental Health, environ 80 % des gens qui souffrent d'affections dépressives peuvent être traités efficacement. Les antidépresseurs sont efficaces à la fois contre les troubles anxieux et contre la dépression mineure et majeure. «Les médecins essaient généralement de trouver le médicament qui convient le mieux à la situation de chaque patient, ce qui suppose à l'occasion des tâtonnements», dit le Dr Wiseman. Le traitement par un antidépresseur dure au moins six mois, mais il peut se prolonger sur une période indéfinie.

À l'heure actuelle, pour traiter la dépression, on a souvent recours aux inhibiteurs sélectifs du recaptage de la sérotonine (ISRS), qui augmentent le taux de ce médiateur chimique dans le cerveau, et aux inhibiteurs du recaptage de la sérotonine et de la noradrénaline (IRSN), qui ont un effet comparable sur la sérotonine et sur la noradrénaline. Les cas les plus graves peuvent nécessiter la prise d'un inhibiteur de la monoamine-oxydase (IMAO), qui équilibre le taux de médiateurs chimiques en réduisant la teneur en monoamine-oxydase (enzyme qui dégrade ces médiateurs chimiques).

### *Psychothérapie*

Selon le collectif Depression in the Workplace Collaborative, la consultation d'un professionnel formé pour traiter la dépression peut aider la personne atteinte de troubles dépressifs à déterminer la cause de ses problèmes et à améliorer son bien-être.

### *Thérapie cognitivo-comportementale*

Cette forme de thérapie met l'accent sur les types de pensées ou de comportements pouvant être à l'origine de la situation de la personne.

### *Thérapie interpersonnelle*

D'après le collectif *Depression in the Workplace Collaborative*, cette forme de thérapie est axée sur les situations interpersonnelles susceptibles d'avoir contribué à la dépression, comme une perte, un conflit ou un changement touchant la vie personnelle.

Dans les cas graves, une approche à deux volets faisant intervenir la pharmacothérapie et la psychothérapie est généralement plus efficace, comme l'ont constaté des chercheurs de l'Université Brown.

«Le système de santé canadien a tendance à dicter la manière dont la maladie doit être traitée, constate le Dr Wiseman. C'est facile d'aller chez le médecin et d'obtenir une ordonnance pour un médicament. Chez les travailleurs, le coût de ce médicament est généralement couvert par les assurances.» Les autres méthodes, comme la psychothérapie, ne sont pas toujours faciles d'accès. «La majorité des gens ne peuvent se payer une psychothérapie», dont le tarif horaire se situe entre 120 \$ et 160 \$. De plus, les compagnies d'assurances qui couvrent le coût de ce type de thérapie peuvent limiter le nombre de séances. «Nous voyons des gens qui n'ont pas de travail, qui ne sont pas capables de travailler et qui ne peuvent se permettre qu'une ou deux séances avec un conseiller, ce qui a évidemment une efficacité très limitée», poursuit-il.

### **Risques pour la santé: la dépression affecte l'esprit, le cœur et bien davantage**

Les effets des maladies mentales ne se limitent pas à l'esprit. Le stress qu'elles occasionnent s'étend au cœur et à d'autres systèmes. Selon des chercheurs de l'Université McGill et de l'Université de Montréal, les patients cardiaques dépressifs sont plus susceptibles de mourir. D'autres études ont également permis d'établir une relation entre la dépression et le diabète, et de constater que les patients dépressifs se rétablissent plus lentement d'un accident vasculaire cérébral. «Près de 73 % des personnes atteintes d'une maladie mentale souffrent également d'une maladie physique», souligne Karen Seward, vice-présidente du développement des affaires et de la recherche chez Shepell.fgi. On ne sait pas si c'est la dépression qui entraîne l'apparition des maladies physiques ou si c'est l'inverse qui se produit. «Qui vient en premier, l'œuf ou la poule?» demande Barbara Veder, directrice clinique de Shepell.fgi, une entreprise qui offre des services de soutien en milieu de travail. «La crise cardiaque a-t-elle précédé la dépression? Ou la dépression a-t-elle provoqué la crise cardiaque?»

### **Obstacles au traitement**

#### *Attitudes*

Tous les traitements existants ne seront d'aucune utilité si un employé dépressif ne demande pas d'aide. Selon Statistique Canada, seulement 32 % des personnes souffrant de maladie mentale demandent de l'aide. Parallèlement, l'Enquête canadienne sur la santé mentale effectuée en 2001 par l'Association canadienne pour la santé mentale

confirme que les gens hésitent encore à parler de la maladie mentale : même si 44 % des répondants ont affirmé qu'ils accepteraient probablement ou sûrement que leur employeur soit au courant de leurs troubles mentaux, cela représente une baisse, car le taux était de 50 % en 1997.

### *Traitement inapproprié*

Bon nombre d'employés dépressifs n'obtiennent pas les soins appropriés, selon le collectif *Depression in the Workplace Collaborative* œuvrant en Colombie-Britannique, qui estime que la moitié seulement des personnes souffrant de maladies mentales demandent de l'aide.

### *Absence de partenariat en santé mentale*

Les fournisseurs de soins de santé n'ont pas une bonne connaissance du milieu de travail. « Il est essentiel de combler cette lacune pour arriver à mieux traiter la dépression touchant les employés », conclut le collectif *Depression in the Workplace Collaborative* dans un rapport récemment publié. « Une partie du problème se rapporte au processus diagnostique », dit Bill Wilkerson, président de la Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health. L'évaluation de l'état de santé mentale d'une personne nécessite entre 35 et 45 minutes, ce qui représente une durée de consultation que ne peuvent se permettre la plupart des médecins de famille. De plus, « un grand nombre d'entre eux ne sont pas familiarisés avec les lignes directrices relatives au traitement de la dépression ». M. Wilkerson croit qu'il serait possible d'améliorer la collaboration entre toutes les parties intéressées par la santé mentale, sur les lieux de travail et au sein du système de santé. À ce titre, le collectif travaille à la simplification du processus et à l'intégration des ressources existantes.



### Reconnaître les signes avant-coureurs



**Y**A-T-IL UN OU DEUX FAUTEUILS INOCCUPÉS lors de vos réunions de service hebdomadaires? La grippe, une réunion à l'extérieur ou une conférence téléphonique pourraient en être responsables. Mais cette situation résulte peut-être d'une autre raison : un travailleur sur quatre a recours à des jours de repos pour protéger sa santé mentale et réussir à faire face au stress, selon l'American Psychiatric Association (APA). Un jour de repos ici et là peut sembler sans conséquence, mais des absences à répétition confirment la présence de troubles véritables. «Lorsqu'une personne dit qu'elle a besoin de prendre un jour de repos pour sa santé mentale, cela indique qu'elle est fatiguée et stressée et qu'un problème de santé mentale s'installe», dit Mary Ann Baynton, directrice du groupe Mental Health Works.

Même si les employeurs sont plus susceptibles de détecter les problèmes relatifs au travail que les problèmes de santé mentale, les deux sont fréquemment reliés. Les évaluations de rendement relèvent souvent les signes évocateurs, comme les retards, les congés de maladie trop nombreux ou le travail moins bien effectué. Les trois quarts des répondants à une enquête effectuée par une agence canadienne de santé publique ont affirmé que les troubles de l'humeur ou l'abus de d'alcool et de drogues perturbaient leur vie quotidienne. De plus, près du cinquième des répondants (18 %) ont précisé qu'ils devaient modifier leurs activités professionnelles. «Ces employés ne sont pas paresseux, remarque le Dr Stephen Wiseman. Les symptômes de la maladie altèrent déjà leur fonctionnement. Dans la plupart des milieux de travail, la baisse de rendement donne lieu à une certaine forme d'avertissement ou de réprimande, comme une période d'essai. Ces mesures sont souvent la goutte d'eau qui fait déborder le vase pour l'employé.»

Comment un gestionnaire ou un superviseur peut-il distinguer un employé paresseux d'un employé malade? Les caractéristiques suivantes s'appliquent souvent aux employés aux prises avec une maladie mentale :

- *Fatigue excessive*: Un employé fatigué a un moins bon rendement. Il peut manquer d'entrain ou sembler se désintéresser de son travail.
- *Signes d'isolement*: L'employé s'intéresse-t-il au processus de travail? A-t-il de bonnes interactions avec ses collègues?
- *Difficultés de concentrations*: «La difficulté à se concentrer peut attirer l'attention et indiquer la présence d'un problème», précise Barbara Veder, directrice clinique chez Shepell.fgi.
- *Perte du sens des responsabilités*: L'employé est-il souvent en retard? Fait-il des erreurs surprenantes de sa part?
- *Changements physiques*: L'employé a-t-il perdu ou gagné beaucoup de poids dernièrement? Barbara Veder précise que ce changement peut être attribuable à autre chose qu'un nouveau régime.

### Acceptation du diagnostic

Il est difficile, pour toute personne, de faire face seule à la maladie mentale. Bien que la première impulsion d'un gestionnaire puisse être d'offrir un soutien personnel à son employé, il doit faire preuve de retenue. L'employé ne parlera probablement pas de ses problèmes, ou de sa maladie quelle qu'elle soit, avec ses collègues de travail ou son patron.

Cependant, cela ne signifie pas que les gestionnaires ou les superviseurs doivent se contenter d'un rôle d'observateur. S'ils constatent qu'un bon employé éprouve soudainement des problèmes au travail, ils doivent intervenir pour l'aider. La première chose à faire est de rencontrer l'employé tout en résistant à la tentation de parler de sa maladie mentale. «La conversation doit demeurer axée sur les changements observés au travail», conseille Mary Ann Baynton. Il vaut mieux lui expliquer comment les choses étaient auparavant et comment elles sont maintenant. «Précisez la contribution appréciable qu'il apporte à l'entreprise, ajoutez-elle, mais laissez-lui entendre que ses difficultés pourraient être attribuables à un problème de santé puisque de nombreuses personnes se ferment à l'évocation de la maladie mentale. Tentez de le convaincre de consulter un médecin afin qu'il soit examiné.»

### La démarche de vérification

Karen Liberman, directrice de la Mood Disorders Association of Ontario explique ce qu'elle appelle démarche de vérification. «L'employeur ou le superviseur n'est pas là pour servir d'apprenti psychologue. Son rôle est de gérer et de vérifier s'il s'agit d'un problème découlant d'une maladie mentale.» Même si un gestionnaire désire en faire davantage, Mme Liberman conseille fortement d'éviter toute question personnelle. «Ce n'est pas son travail», insiste-t-elle. En conseillant à un employé de s'adresser au programme d'aide aux employés ou à son médecin de famille, «le gestionnaire lui donne la possibilité de régler son problème et de revenir au travail».

Mme Baynton ajoute que cette distance professionnelle est importante pour deux raisons. D'une part, elle préserve la dignité de l'employé et, d'autre part, elle le protège à long terme. «Il arrive parfois qu'un employeur devienne le confident ou le conseiller de son employé, remarque-t-elle. Cette situation n'est pas véritablement dans l'intérêt de

l'employé. Une personne ayant le pouvoir de vous engager ou de vous congédier ne devrait pas vous dire comment vivre votre vie.»

### Les choses à éviter

«Les mesures de gestion normales peuvent ne pas constituer la meilleure réaction, dit Mary Ann Baynton. Les gestionnaires ont tendance à adopter une démarche axée sur l'analyse et sur la résolution des problèmes. Mais cette démarche a tendance à se retourner contre eux en présence de personnes souffrant d'une maladie mentale.» Les employeurs peuvent soumettre un service tout entier à un stress inutile s'ils commettent les faux pas suivants :

- *Adopter une approche disciplinaire intransigeante*: Il se peut qu'un gestionnaire ou un superviseur ne reconnaisse pas la présence d'une maladie mentale et qu'il punisse un employé pour son mauvais rendement, accentuant par là sa souffrance sans lui offrir un moyen de trouver une solution.
- *Ne pas tenir compte du problème*: Certains employeurs peuvent décider de ne pas tenir compte d'un employé qui cause des problèmes, même s'il montre des signes de maladie mentale. Certains employés peuvent avoir une mauvaise conduite ou exprimer constamment leur mauvaise humeur et leur mécontentement à voix haute. «Les laisser s'exprimer ne règle rien, poursuit Mme Baynton. Une fois que les relations [avec les collègues de travail] se sont détériorées, elles sont très difficiles à rétablir.»

### La faute au milieu du travail ?

Même si de nombreux facteurs contribuent à la maladie mentale, il devient très difficile d'ignorer l'importance croissante du milieu de travail. Bien qu'une grande partie des gens considèrent que le stress au travail est une force positive et productive – 41 % des répondants à l'Enquête canadienne sur la santé mentale de 2001 affirment que le niveau de stress associé au travail a des répercussions positives –, une plus forte proportion de répondants voient les choses différemment. Plus de la moitié (51 %) des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête ont répondu que leur travail leur imposait un stress considérable. «Le milieu de travail peut être néfaste pour une personne qui était en bonne santé au départ, dit Mary Ann Baynton. L'hyperstimulation permanente met l'organisme dans un état constant de combat ou de fuite, qui, ultimement, provoque des réactions chimiques nuisibles. On pourrait qualifier cette situation de lésion du cerveau résultant d'une tension répétée», poursuit-elle.

Nombreux sont ceux qui éprouvent cette tension. Selon l'Enquête canadienne sur la santé mentale, la majorité des répondants ayant affirmé que le travail était un des principaux facteurs de stress dans leur vie avaient entre 18 et 54 ans, des âges qui couvrent l'essentiel de la vie professionnelle. Alors que moins de la moitié (43 %) des répondants âgés de 18 à 24 ans indiquaient que le travail était un facteur de stress, ce pourcentage monte en flèche après l'âge de 24 ans : pour 69 % des répondants âgés de 25 à 34 ans et 66 % des 35 à 44 ans, le travail constituait un stress considérable. Lorsque les répondants

s'approchent de la semi-retraite, c'est-à-dire lorsqu'ils ont entre 45 et 54 ans, le pourcentage fléchit légèrement, s'établissant à 57 %.

D'où vient le stress associé au travail? La majorité des répondants (59 %) au Sondage sur la santé réalisé par Desjardins Sécurité financière affirment qu'il est attribuable à la pression subie, à la charge de travail et aux heures supplémentaires, tandis que plus du tiers (38 %) précisent qu'il découle des problèmes de communication avec les collègues de travail ou avec les clients. « Certains problèmes peuvent aussi survenir lorsque les employeurs fixent des objectifs inatteignables ou ont des attentes irréalistes, compte tenu de la main-d'œuvre et des ressources existantes, remarque Bill Wilkerson. « Par ailleurs, les gestionnaires qui donnent des directives ambiguës, assignent des tâches ne correspondant pas aux compétences de leurs employés ou qui s'attendent à des résultats exceptionnels sans fournir les ressources nécessaires amplifient le stress au sein de leur service », ajoute-t-il.

### **Les titres de poste, un facteur de risque ?**

Les membres de certaines professions, tels que les militaires ou les infirmières, peuvent être plus vulnérables aux maladies mentales. De même, le niveau hiérarchique occupé par les employés au sein d'une entreprise peut les fragiliser. Une enquête réalisée récemment auprès de chefs de la direction a révélé que les cadres intermédiaires étaient particulièrement vulnérables à la maladie mentale. Les cadres récemment promus sont également plus à risque. Une étude danoise publiée au début de 2006 a révélé que les femmes occupant les postes les moins importants sont plus de deux fois plus sujettes aux symptômes dépressifs.

### **Rôle des ordinateurs de poche**

La technologie contribue également à aggraver la situation. Karen Liberman, directrice exécutive de la Mood Disorders Association of Ontario, incrimine les innombrables courriels à lire et à envoyer. « La technologie était supposée nous aider et nous laisser tellement de temps libre... mais les gens ont maintenant des fils qui leur sortent de la tête, ironise-t-elle. Combien notre cerveau peut-il encore en prendre? »

Selon le sondage réalisé par Desjardins, 62 % des travailleurs canadiens affirment que leur employeur peut les rejoindre en tout temps grâce à la technologie. Près du tiers (29 %) signalent que ce degré de connectivité augmente le stress au travail.

### **Le prix à payer**

Quelle que soit la cause des maladies mentales, les employeurs en subissent indéniablement les conséquences. Ils en paient le prix sur plusieurs fronts, selon le Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health : les entreprises dont certains employés souffrent de troubles mentaux importants sont confrontées à des défis supplémentaires pour maintenir une main-d'œuvre productive, demeurer concurrentielles, continuer d'assurer un bon service à la clientèle, s'assurer les services de personnes talentueuses et conserver celles-ci au sein de leur personnel.



Les demandes de prestations pour invalidité sont la conséquence économique la plus évidente des troubles mentaux. En 2003, les maladies mentales étaient à l'origine de 30 % des demandes de prestations d'invalidité et représentaient 70 % des coûts totaux, soit une somme variant de 15 à 33 milliards \$, selon le rapport *Aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada*, publié par Santé Canada. Les jours de repos pour santé mentale représentent à eux seuls le tiers des 6 à 10 milliards \$ que le conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle coûte aux employeurs, d'après des chercheurs de l'Université Carleton. Le Sondage sur la santé effectué par Desjardins Santé financière a évalué de plus près les répercussions quotidiennes des jours de repos pour santé mentale sur les employeurs. Les employés qui présentent des problèmes de santé physique découlant de troubles mentaux ont pris en moyenne 40 jours de repos au cours des deux dernières années. Près de la moitié des répondants se sont absentés pendant 1 à 5 jours consécutifs, et plus de la moitié (52 %) pendant plus de 5 jours consécutifs durant la même période. Une étude américaine effectuée en 1999 a poussé plus loin la ventilation des coûts associés aux jours de repos pour santé mentale. Les résultats indiquent que le nombre mensuel de journées d'invalidité de courte durée était de 1,5 à 3,2 fois plus élevé chez les travailleurs dépressifs, ce qui représente une perte de productivité de 182 à 395 \$US par jour.

«Heureusement, les employeurs s'intéressent maintenant à ces coûts en raison du volume croissant de demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée», dit Barbara Veder, de Shepell.fgi. La Société pour les troubles de l'humeur du Canada estime que les troubles mentaux sont à l'origine de 75 % des demandes de prestations d'invalidité de courte durée au Canada et de 79 % des demandes de prestations d'invalidité de longue durée. Les médicaments ajoutent une variable à l'équation. Un rapport de Santé Canada publié en 2002 établit à 1,1 milliard \$ le coût annuel des médicaments. Aux États-Unis, des chercheurs du Weill Cornell Medical Center et de la Johns Hopkins School of Medicine ont constaté que le traitement des maladies mentales est généralement plus coûteux que celui d'autres maladies. Le coût des soins de santé associés au traitement d'un employé dépressif s'élève en moyenne à 3189 \$US par personne, comparativement à 1679 \$US pour le traitement d'autres maladies.

### **Présentisme**

Même si un employé se rend à son travail, il peut être incapable de travailler aussi efficacement qu'à l'accoutumée. Des chercheurs de l'Université Yale ont constaté que les employés dépressifs se sont absentés deux fois plus souvent que les autres sur une période de deux ans et qu'ils ont été sept fois plus susceptibles de faire preuve d'une moins grande efficacité au travail. Au Canada, la Global Business Economic Roundtable on Addiction and Mental Health établit à 8 milliards \$ par année le coût associé à la perte de productivité.

Les retombées ne se limitent pas aux seules personnes malades. «Il arrive souvent que la présence de travailleurs dépressifs crée un effet d'entraînement sur leurs collègues et sur les autres travailleurs, provoquant une baisse de la motivation et un roulement de personnel élevé», soulignent les chercheurs de l'Université de New York et de l'Université Cornell.



## Nouvelles attitudes à l'égard de la maladie mentale



**S**i les coûts associés à la dépression sont en hausse, il en est de même pour la sensibilisation générale à l'égard de cette maladie. «Les milieux de travail commencent à se rendre compte qu'ils doivent s'attaquer au problème, dit Mary Ann Baynton. On constate une ouverture qui était absente il y a 20 ans.» Le moment est bien choisi pour passer à l'action – de plus en plus, les travailleurs se tournent vers leur employeur pour obtenir de l'aide afin de mieux réagir au stress, à l'anxiété et à la dépression : 57 % des répondants au Sondage sur la santé mené pour le compte de Desjardins Sécurité financière ont affirmé que leur employeur ou leur syndicat devraient faire plus pour appuyer les employés aux prises avec des troubles mentaux. Une autre enquête réalisée conjointement par Wyeth et Léger Marketing a révélé que 91 % des femmes au travail désirent obtenir plus d'aide de la part de leur entreprise, estimant que cette aide portera fruit. «Lorsqu'on parle de maladie mentale, on ne parle pas de folie, poursuit Mme Baynton. On parle de personnes qui ne vont pas bien, et l'argent consacré à leur formation peut être récupéré. Il n'est pas perdu.»

Quelle est donc la première étape à suivre pour les employeurs? Cette première étape très importante consiste à adopter une nouvelle attitude à l'égard de la maladie mentale, qui fait de la santé mentale une priorité constante. «Les entreprises ne devraient pas attendre que leurs employés tombent malades, souligne Barbara Veder, de chez Shepell.fgi. Elles doivent adopter un nouveau paradigme pour évaluer les troubles de l'humeur, qui repose non pas sur la maladie, mais sur une évaluation constante de l'état de la personne.»

«Les employeurs doivent cependant faire preuve d'une sensibilité particulière à l'égard de la maladie mentale, précise Mme Baynton. Le milieu du travail a tendance à adopter la même approche que pour les autres incapacités, en ce sens qu'il ne tente pas

de régler le problème et d'améliorer la situation à long terme pour tous. À moins d'avoir recours à une approche holistique, tout ce qui est entrepris risque d'échouer.»

### **Prévention de la maladie mentale**

«Les stratégies axées sur le bien-être constituent probablement les méthodes les plus simples et les moins intrusives d'aborder la maladie mentale en milieu de travail, dit Mme Veder. La tenue d'ateliers sur le stress et l'anxiété permet de communiquer les messages et d'atteindre des employés qui pourraient se sentir mal à l'aise de parler de la maladie mentale, poursuit-elle. Mais il faut parfois utiliser les vrais mots. Les personnes atteintes doivent faire face à la maladie mentale, qu'on l'appelle ou non par son nom.»

Un grand nombre d'entreprises choisissent de contrer le stress et d'autres problèmes de santé par des stratégies qui incluent l'installation d'un gymnase sur les lieux de travail ou la promotion d'une saine alimentation par des programmes de nutrition. Si ces mesures ont leur valeur, elles ont aussi leurs limites. «Elles ne remplacent pas les démarches destinées à améliorer le milieu de travail», dit Bill Wilkerson. Par elles seules, de telles stratégies constituent «des méthodes passives pour fournir de l'information et des outils, mais elles ne réussiront pas à renverser les tendances existantes ni à réduire les taux d'invalidité».

### **Programmes de dépistage précoce**

Il sera d'autant plus facile pour les employeurs d'aider leurs employés aux prises avec l'anxiété ou la dépression qu'ils auront pris conscience du problème dès les premiers stades. «Le dépistage précoce réduit la probabilité que la maladie mentale devienne chronique», dit Barbara Veder. Mais comment procéder? En général, les gens n'aiment pas parler ouvertement de leur santé mentale et de nombreuses personnes sont encore plus réticentes à fournir des renseignements confidentiels à leur employeur. Les travailleurs peuvent hésiter à se rendre à des cliniques de dépistage. Leur donner accès à un questionnaire confidentiel en ligne peut faciliter les choses pour les deux parties; ainsi l'employeur pourra soulever la question plus aisément et l'employé pourra se rendre compte que quelque chose ne va pas.

Barbara Veder souligne la valeur des programmes de dépistage, comme le programme Check Up from the Neck Up mis sur pied par la Mood Disorders Association of Ontario (MDAO). Le site Web de l'association permet aux employés de remplir étape par étape un questionnaire qui évalue les signes de dépression, de troubles bipolaires et d'anxiété, et qui recommande d'apporter les résultats à leur médecin de famille. «L'idée derrière le programme est simple, explique Karen Liberman, directrice exécutive de la MDAO. Le paradigme habituel consiste à attendre jusqu'à ce que la maladie soit suffisamment grave pour être diagnostiquée, puis traitée. Nous surveillons notre tension artérielle et nous passons périodiquement des examens oculaires et dentaires. Il est

presque incroyable que nous ne vérifions pas notre état de santé mentale régulièrement.»

Le dépistage précoce aidera aussi les employeurs à mettre en œuvre des processus destinés à inverser les tendances relatives à la maladie mentale et à la dépression. «Nous devons absolument nous dégager de l'engrenage», conclut Mme Liberman.

## Éducation

«Les programmes éducatifs portant expressément sur la dépression et l'anxiété permettent de diffuser à tous les employés des renseignements généraux sur le sujet», dit Bill Wilkerson, président de la Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health. «Ils constituent un bon moyen de sensibiliser les gens, poursuit-il. Ces programmes leur enseignent que la maladie mentale est aussi une maladie physique, qu'ils ne doivent pas considérer avec mépris.»

Les efforts déployés en matière d'éducation devraient également sensibiliser les employés aux facteurs de risque et leur apprendre à reconnaître les signes avant-coureurs. «Les gestionnaires et les employés devraient, par exemple, apprendre à distinguer le stress positif du stress négatif, précise Karen Seward, de chez Shepell.fgi. Les programmes devraient également aider à reconnaître les situations malsaines en milieu de travail, comme les heures supplémentaires interminables», ajoute-t-elle.

## Formation

La formation ne devrait pas être réservée aux employés. «Elle devrait également être offerte aux gestionnaires de première ligne pour les sensibiliser aux problèmes de santé mentale et les préparer à gérer les situations se rapportant à des employés malades, dit Mary Ann Baynton. Les écoles d'administration et de médecine n'offrent aucune formation pour gérer les situations de ce genre, ajoute-t-elle. Il n'est pas raisonnable de demander aux gestionnaires de régler des problèmes de cette nature sans formation appropriée. En effet, les gestionnaires qui sont confrontés à des situations qui dépassent leur champ de connaissances et de compétences sont exposés à un stress considérable et peuvent vivre une expérience traumatisante.»

Pourtant, la plupart y font face seuls : une étude réalisée par le Depression Center de l'Université du Michigan révèle que seulement 18 % des gestionnaires ont reçu une formation spéciale pour intervenir auprès des employés dépressifs.

## Communication

«Des bulletins internes ou des notes de service axés sur la santé devraient renforcer les messages éducatifs sur la dépression et les autres maladies mentales», conseille Karen Seward. Les employeurs peuvent aussi aller plus loin dans leurs efforts en retenant les

services d'un conférencier, comme un psychiatre ou un travailleur social, qui animerait des ateliers ou des séances de formation à l'intention des employés.

## Établir de bonnes relations

«Tous les spécialistes en bien-être du monde ne peuvent faire régresser les taux de dépression dans une entreprise si celle-ci ne reconnaît pas la valeur de ses employés, dit Mary Ann Baynton. Les entreprises peuvent dépenser des sommes considérables pour doter leurs installations d'un gymnase ou organiser des activités sociales comme des sorties d'escalade, mais si le personnel a le sentiment qu'il n'est pas reconnu à sa juste valeur, cet argent est gaspillé.» Les employeurs devraient se faire un point d'honneur de reconnaître les réalisations de leurs employés et de soutenir leurs efforts au quotidien. «Les gens ont besoin qu'on reconnaisse le travail qu'ils accomplissent et de sentir qu'ils appartiennent à un groupe. Les relations harmonieuses entre les membres d'une même équipe sont essentielles à leur bien-être. Elles sont également bonnes pour les affaires», poursuit-elle.

Certains employeurs font de grossières erreurs lorsqu'ils incluent la maladie mentale dans leur programme de surveillance du rendement: ils appliquent des mesures disciplinaires pour «corriger» ce qu'ils considèrent comme un problème de rendement au travail. «D'autres choisissent de l'ignorer en espérant que la situation se règle d'elle-même», ajoute Mme Baynton.

## Politiques officielles

Les personnes souffrant de maladie mentale n'ont pas besoin que leur espace de travail soit rénové, mais bien d'un autre type d'aide de la part de leur entreprise. «Il ne leur faut pas des dispositifs d'assistance, mais plutôt des personnes disposées à les écouter et des politiques axées sur l'aide aux employés», de dire Karen Liberman. Les entreprises devraient envisager d'adopter des politiques officielles favorisant directement la santé mentale et le traitement des diverses maladies mentales. À cet égard, il est utile de tenir un registre des personnes qui s'absentent pour cause de maladie et de celles qui ne le font pas, selon Bill Wilkerson. «La surveillance des tendances peut faciliter le dépistage précoce de la dépression ou des troubles anxieux majeurs chez les personnes à risque, souligne-t-il. En l'absence de mesures appropriées, l'état de santé mentale des personnes visées risque de se détériorer gravement avant même que leur employeur en ait eu vent.»

Les employeurs peuvent également se préoccuper de la santé mentale lorsqu'ils planifient l'aménagement de leurs installations en prévoyant des aires de repos désignées, comme un bureau libre ou un espace tranquille où les employés peuvent se détendre ou prendre quelques minutes pour décompresser.

## Programmes d'aide aux employés

Les maladies mentales ne touchent pas toutes les personnes de la même manière. Ainsi,

un employé peut se rétablir rapidement après quelques semaines de pharmacothérapie, tandis qu'un autre peut avoir besoin d'une aide supplémentaire. Un partenaire extérieur, comme une firme offrant un programme d'aide aux employés (PAE), peut contribuer au traitement d'un employé souffrant de troubles dépressifs ou anxieux à différents stades de la maladie. « Ces programmes sont des outils de première ligne précieux », souligne Bill Wilkerson. Parfois, un employé n'a besoin que d'un guide pour régler une situation. Il peut s'agir d'un conseiller qui l'aide à traverser une période malheureuse de sa vie ou d'une personne qui l'oriente vers le fournisseur de soins le mieux en mesure de répondre à ses besoins. « Le programme peut aider un employé qui vit une période difficile et établir en son nom les contacts nécessaires au sein du système de santé », ajoute-t-il.

Un PAE peut s'assurer qu'un employé obtient le traitement dont il a besoin. Il se peut qu'un employé n'ait pas reçu la bonne ordonnance ou qu'il ne prenne pas ses médicaments aussi souvent qu'il le devrait. La présence d'une personne qui vérifie le bon déroulement des choses « représente un avantage énorme [à long terme], souligne Barbara Veder, de chez Shepell.fgi. Les employés sont généralement heureux de ce soutien additionnel, remarque-t-elle. Les gens ne veulent pas être malades. »

Les entreprises doivent toutefois s'assurer de choisir un PAE qui peut prendre en charge la dépression et les autres maladies mentales graves. Certains employés peuvent avoir besoin d'un counselling à long terme, ce que n'offrent pas tous les PAE. « Un PAE, ainsi que tout autre régime d'avantages sociaux collectif, doit également s'intégrer à un programme global conçu pour répondre aux besoins spécifiques du milieu de travail selon ses caractéristiques sociodémographiques, souligne Karen Seward, de chez Shepell.fgi. Nous demandons aux entreprises de tenir compte du type de travail effectué par leur personnel dans le choix du PAE », ajoute-t-elle. En effet, les employés qui sont souvent sur la route subissent d'autres facteurs de stress que ceux qui se rendent chaque jour dans un bureau, par exemple.

## Régimes d'assurance-médicaments

Les médicaments jouent un rôle crucial dans le rétablissement de la plupart des gens atteints d'une maladie mentale. À cet égard, les régimes d'assurance-médicaments sont des outils précieux à la fois pour les employés et pour les entreprises. Selon la Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, les régimes d'assurance-médicaments contribuent non seulement à réduire le coût des prestations d'invalidité de courte durée, mais également à contenir l'absentéisme, en préservant environ 11 jours de travail qui autrement seraient perdus.

## Autres programmes externes

Les entreprises à la recherche d'une aide additionnelle dans leur lutte contre les maladies men-

tales peuvent se tourner vers des agences locales qui ont conçu des programmes spécialement destinés à prendre en charge ces maladies. À cet effet, la division ontarienne de l'Association canadienne pour la santé mentale a mis sur pied le programme Mental Health Works afin d'améliorer, en milieu de travail, la compréhension de la dépression, de l'anxiété et d'autres maladies apparentées. Ce programme apprend aux gestionnaires et aux superviseurs à reconnaître les symptômes de la maladie et à tenir des propos exempts de peur et de stigmatisation. «On conseille à une personne qui a des difficultés respiratoires de consulter un médecin. Mais on ne la fait pas avec une personne qui souffre d'anxiété ou de dépression, car on croit à tort qu'il s'agit d'une faiblesse de caractère», constate Mary Ann Baynton.

D'autres groupes, comme la Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health, conçoivent des modèles pour aider les employeurs à prendre en charge la santé mentale en établissant des stratégies ciblées, un modèle intégré d'invalidité et des objectifs en milieu de travail.

### **L'adaptation à la maladie**

Qu'arrive-t-il à un employé qui tombe malade? L'employeur a le choix de l'aider à se rétablir, que l'employé continue de travailler ou non. «Le type de maladie détermine souvent les mesures prises par l'employeur, souligne Karen Liberman. Cette adaptation exige de la souplesse», poursuit-elle. Les mesures offertes à l'employé peuvent prendre diverses formes, de la simple permission d'arriver plus tard ou de partir plus tôt, dans le cas d'une personne qui est anxieuse dans la foule, à la possibilité d'avoir un espace de travail privé. Les mesures d'adaptation sur les lieux de travail peuvent aussi tenir compte des effets indésirables des médicaments. «Par exemple, la prise d'un médicament peut provoquer une soif excessive et forcer un employé à prendre de fréquentes pauses pour aller boire de l'eau», explique-t-elle.

Elle ajoute que les employeurs devraient conclure un contrat avec leurs employés, précisant tout ce dont ces derniers ont besoin pour faire leur travail. «Le contrat devrait préciser les rôles du médecin, du syndicat, de l'employeur et de l'employé. Toutes les parties sont tenues de respecter le plan de traitement.»

### **Quand un congé de maladie s'avère nécessaire**

Le rétablissement peut prendre diverses formes. Certains employés doivent être hospitalisés pendant des mois, tandis que d'autres ne requièrent que le temps d'assimiler de nouvelles stratégies d'adaptation ou de trouver un médicament qui leur convient. «La décision de prendre un congé de maladie devrait être arrêtée collectivement par l'employé, l'employeur et les fournisseurs de soins, précise Mary Ann Baynton. La participation de l'employé à ce processus est essentielle, car il éprouverait un sentiment de dépendance à voir un groupe de spécialistes prendre des décisions sur sa vie sans le consulter.»



Selon Karen Seward, que l'employé s'absente pendant quelques jours ou quelques mois, l'employeur devrait songer à la manière de lui fournir les ressources appropriées qui lui permettront de revenir au travail. Cela comprend généralement le programme d'aide aux employés, un programme de gestion de l'invalidité et un traitement médical approprié. «Pour un grand nombre d'entreprises, il ne suffit pas d'approuver ou de rejeter une demande d'indemnisation, continue-t-elle. [Elles veulent] s'assurer que l'employé reçoit toute l'aide dont il a besoin.»

## Retour au travail

Même si l'employé est de retour au travail, cela ne signifie pas que son traitement est terminé. La réintégration au travail peut présenter de nombreux défis à la fois pour l'employé, son patron et ses collègues. «À cet égard, une des premières étapes, dit Mary Ann Baynton, consiste à établir ce dont l'employé a besoin pour faciliter son retour au travail et la reprise de ses fonctions.»

Au cours de cette étape, le gestionnaire doit avoir avec l'employé qui revient au travail la même conversation qu'avec les employés malades qui demeurent au travail. Quels sont les défis à relever? Quel soutien lui sera utile? «Il importe de déterminer les facteurs susceptibles de lui causer un stress», conseille Mme Baynton. Il peut s'agir d'une chose aussi simple qu'un éclairage fluorescent agressant ou aussi destructrice qu'un superviseur qui le critique constamment devant les autres. Il convient également de décider à quel rythme se fera la réintégration. Le retour au travail peut être graduel, soit à raison d'un ou deux jours par semaine pendant un certain temps jusqu'à l'atteinte du temps complet. «Un employeur ne peut s'attendre à ce qu'un employé qui se rétablit revienne au travail en pleine possession de ses moyens, ajoute-t-elle. Les employeurs disent souvent qu'ils ne veulent pas que les employés reviennent tant qu'ils ne sont pas rétablis à 100 %. Personne ne fonctionne à 100 % tout le temps. Nous leur recommandons de reprendre leurs employés à temps partiel dès que ces derniers se sentent suffisamment bien.» Dans certains cas, le retour au travail peut exiger que l'employé exerce des fonctions tout à fait différentes.

Le processus de réintégration devrait faire intervenir le PAE, le programme de gestion de l'invalidité et le médecin de famille de l'employé. D'autres professionnels peuvent fournir un soutien additionnel: «Un accompagnateur de vie peut aider l'employé à respecter son traitement, explique Karen Seward. Ce professionnel peut offrir, par téléphone ou en personne, un soutien en fin de traitement à l'employé qui poursuit son rétablissement.» Il peut l'aider à appliquer son plan d'action, en s'assurant, par exemple, qu'il prend ses médicaments régulièrement et qu'il se rend à ses séances hebdomadaires de counselling. Il lui fournit ainsi un soutien que la plupart des programmes n'offrent pas. «À l'heure actuelle, la surveillance de l'observance du traitement incombe au système de santé publique, qui n'a pas les ressources nécessaires pour procurer des soins de longue durée», conclut-elle.

«Un membre de l'équipe de santé au travail, comme une infirmière, peut également jouer un rôle dans le rétablissement de l'employé, particulièrement du fait qu'il connaît généralement les meilleures pratiques thérapeutiques et les traitements accessoires», dit Mary Ann Baynton. Souvent, il peut agir comme porte-parole de l'employé en matière de santé, en aidant toutes les parties intéressées à mieux comprendre le traitement.

«Un consultant externe peut parfois intervenir pour contribuer à résoudre certains problèmes ou conflits qui perdurent dans le milieu de travail, explique Mme Baynton, mais la majorité des cas peuvent être réglés à l'interne si le processus est bien compris [par l'employeur et l'employé] et si toutes les parties sont à l'aise de le suivre.»

Le groupe de professionnels peut souvent apporter un complément à l'information générale fournie par le médecin et faciliter le retour au travail de l'employé. Mme Baynton constate que, lorsque l'employeur a pour seule directive du médecin de «réduire le stress», il ne sait pas précisément ce qu'il doit faire. Les directives trop générales ont souvent pour conséquence de rendre nerveux l'entourage de l'employé, ainsi que l'employé lui-même, chacun ayant l'impression d'être sur la corde raide. « Cette situation est stressante pour tout le monde et a des effets néfastes. » En résumé, le retour au travail est une étape critique du rétablissement de l'employé. « Les interactions sociales qu'il a avec ses collègues, de même que le sentiment d'identité et d'accomplissement qu'il retire de son travail, peuvent l'aider à se sentir mieux et à se rétablir plus rapidement », conclut Mme Baynton.

## Confidentialité

Les employeurs n'ont aucun droit de connaître tous les détails relatifs aux problèmes de santé de leurs employés. « Tout ce qu'ils doivent savoir se résume à une date probable de retour au travail », note Bill Wilkerson.

## Que peut-on faire d'autre ?

Les gestionnaires et les superviseurs devraient faire en sorte que les employés qui sont absents du travail pour cause de maladies physiques ou de congés autorisés ne soient pas isolés. « Ils doivent aussi veiller à ce qu'il n'y ait aucune interruption des soins qui leur sont fournis, afin de prévenir toute maladie secondaire », rajoute Barbara Veder, de chez Shepell.fgi.

Il importe d'accorder une attention particulière aux maladies physiques susceptibles de causer une dépression. « Les absences pour cause physique, comme les congés de maternité, ne sont pas liées directement aux maladies mentales, mais peuvent occasionner une dépression dans certains cas, par exemple une dépression post-partum, explique Mme Veder. La naissance est un événement heureux. Toutefois, même lorsque leur bébé est en bonne santé, les mamans doivent faire face à de nombreux changements. Nous voulons nous assurer qu'elles reviennent au travail en bonne santé. »

## **Ontario Power Generation**

**L**ES EMPLOYÉS DE L'ONTARIO POWER GENERATION (OPG) sont très soucieux de l'environnement. Étant au rang des principaux fournisseurs d'électricité de la province, la société se fait un devoir de surveiller la qualité de l'air aux abords de ses centrales et particulièrement les radiations, les émissions de mercure et les émissions provenant des combustibles fossiles. Elle est tout aussi préoccupée par le dépistage des problèmes dans un environnement plus rapproché, et surveille tout particulièrement les signes de maladies mentales chez ses employés.

« Le programme de santé au travail mis sur pied par l'OPG accorde autant d'importance aux maladies mentales qu'aux autres maladies et repose sur l'idée que la santé ne se limite pas au physique, dit John Earl, porte-parole de la société. Nous croyons au bien-être total de nos employés. » Les employés qui travaillent à la centrale de Lambton, en Ontario, l'ont constaté par eux-mêmes. Le service des ressources humaines de la centrale a récemment fait équipe avec l'Association canadienne pour la santé mentale afin d'établir un processus de retour au travail pour les employés atteints d'une maladie mentale. Cette collaboration a donné naissance à de nouveaux programmes de formation à l'intention des gestionnaires et des membres de l'équipe de santé-sécurité, et s'est poursuivie par la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de prévention destiné à tous les employés.

Les autres installations de la société offrent un soutien comparable. Les travailleurs ont accès à des ateliers de sensibilisation au stress, à un site Web et à une vidéothèque sur la santé mentale ainsi qu'à des déjeuners-causeries périodiques. Ceux qui souffrent déjà de dépression ou d'anxiété peuvent rencontrer les infirmières de l'équipe de santé ou un psychiatre du travail et ont accès à des services de counselling dans le cadre des programmes d'aide à la famille. « Nous avons la possibilité d'aider les employés à mieux connaître le stress et à discuter de leurs préoccupations », poursuit M. Earl. La sensibilisation accrue à la santé mentale dépasse le cadre de l'entreprise. En effet, l'OPG parraine les prix Courage to Come Back décernés par l'Association canadienne pour la santé mentale et participe à la Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health. « Le bien-être de tous est une de nos principales priorités », dit John Earl.

## PARTIE 5 • RÉPERTOIRE DE RESSOURCES

**V**OTRE RÉGION COMPTE DE NOMBREUX ORGANISMES ET SERVICES susceptibles d'aider votre entreprise à mettre sur pied un programme de santé mentale ou d'apporter leur soutien aux employés qui sont aux prises avec un problème de santé mentale. La liste de ressources suivante n'est pas exhaustive, mais elle vous permettra d'entreprendre vos démarches.

### Canada

Le Centre de toxicomanie et de santé mentale possède des bureaux partout en Ontario. Son personnel offre des services de formation, de promotion de la santé et de prévention.  
1001 Queen Street West  
Toronto (Ontario)  
M6J 1H4  
416 585-8501  
[www.camh.net](http://www.camh.net)

Association canadienne pour la santé mentale  
Bureau national  
180 Dundas Street West, Suite 2301  
Toronto (Ontario)  
M5G 1Z8  
416 484-7750  
[www.cmha.ca](http://www.cmha.ca)

La Société pour les troubles de l'humeur du Canada  
3-304, Stone Road West,  
Suite 736  
Guelph (Ontario)  
N1G 4W4  
519 824-5565  
[www.mooodisorderscanada.ca](http://www.mooodisorderscanada.ca)

Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health  
330, University Avenue, Suite 400  
Toronto (Ontario)  
M5G 1R8  
416 552-5937 ou 416 552-5336  
[www.mentalhealthroundtable.ca](http://www.mentalhealthroundtable.ca)

National Depressive & Manic-Depressive Association  
4-1000, Notre Dame Avenue  
Winnipeg (Manitoba)  
R3G 2J6  
204 786-0987 ou 204 786-1096  
[www.ndmda.org](http://www.ndmda.org)

Société canadienne de psychologie  
613 237-2144  
613 237-1674  
1 888 472-0657  
[www.cpa.ca](http://www.cpa.ca)

### Colombie-Britannique

Association canadienne pour la santé mentale  
Division de la Colombie-Britannique  
1200 - 1111 Melville Street  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6E 3V6  
604 688-3234 – Téléc. : 604 688-3236  
[www.cmha.bc.ca](http://www.cmha.bc.ca)

Greater Vancouver Mental Health Service (GVMHS)  
604 874-7626

### Alberta

Association canadienne pour la santé mentale  
Division de l'Alberta  
328, Capital Place, 9707-110 Street NW  
Edmonton (Alberta)  
T5K 2L9  
780 482-6576 – Téléc. : 780 482-6348  
[www.alberta.cmha.ca/](http://www.alberta.cmha.ca/)

Alberta Alliance on Mental Illness and Mental Health  
328, Capital Place, 9707 - 110 Street NW  
Edmonton (Alberta)  
T5K 2L9  
780 482-4993 – Téléc. : 780 482-6348  
[www.aamimh.ca](http://www.aamimh.ca)

## **Saskatchewan**

Association canadienne  
pour la santé mentale  
Division de la Saskatchewan  
2702 - 12th Avenue  
Regina (Saskatchewan)  
S4T 1J2  
306 525-560 – Téléc. : 306 569-3788  
www.cmhask.com

## **Manitoba**

Association canadienne  
pour la santé mentale  
Division du Manitoba  
4 Fort Street, Suite 100  
Winnipeg (Manitoba)  
R3C 1C4  
204 953-2350 – Téléc. : 204 775-3497  
www.manitoba.cmha.ca

Anxiety Disorders Association of Manitoba  
204 - 825, rue Sherbrooke Street  
Winnipeg (Manitoba)  
R3A 1M5  
204 925-0600 – Téléc. : 204 786-0860  
1 800 805-8885  
www.adam.mb.ca

## **Ontario**

Association canadienne pour la santé mentale  
Division de l'Ontario  
2301 - 180, Dundas Street West  
Toronto (Ontario)  
M5G 1Z8  
416 977-5580 – Téléc. : 416 977-2813  
www.ontario.cmha.ca

## **Québec**

Association canadienne pour la santé mentale  
Division du Québec  
911, rue Jean-Talou Est, bureau 326  
Montréal (Québec)  
H2R 1V5  
514 849-3291 – Téléc. : 514 849-8372  
www.acsm.qc.ca

REVIVRE, Association québécoise de soutien  
aux personnes souffrant de troubles anxieux  
dépressifs ou bipolaires  
801, rue Sherbrooke Est, bureau 500  
Montréal (Québec)  
514 REVIVRE (738-4873)  
1 888 REVIVRE (738-4873)  
www.revivre.org  
info@revivre.org

## **Nouvelle-Écosse**

Association canadienne pour la santé mentale  
Division de la Nouvelle-Écosse  
63, King Street  
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)  
B2Y 2R7  
902 466-6600 – Téléc. : 902 466-3300  
www.novascotia.cmha.ca

Mental Health Foundation of Nova Scotia  
300, Pleasant Street, Box 1004  
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)  
B2Y 3Z9  
902 464-6000 – Téléc. : 902 464-3001  
1 866 Caring-2

## **Terre-Neuve**

Association canadienne pour la santé mentale  
Division de Terre-Neuve-et-Labrador  
81, Kenmount Road  
St. John's (Terre-Neuve)  
A1B 3P8  
709 753-8550 – Téléc. : 709 753-8537  
www.cmhanl.ca

## **Autres ressources**

Site Web du Programme d'autogestion de la  
dépression (Self-Care Depression Program)  
de l'Université de la Colombie-Britannique :  
www.nelmh.net/content\_show.asp?c=3&fid=  
76&fc=001008001

Magazine *Moods*  
www.moodsmag.com

DepNet  
Une ressource en ligne pratique pour la  
dépression  
www.depnet.com



**Desjardins**  
**Sécurité financière**<sup>MC</sup>

## Desjardins Sécurité financière

Quatrième assureur de personnes au Canada  
en ce qui a trait aux primes souscrites,

Desjardins Sécurité financière est une composante du Mouvement des caisses Desjardins, le plus important groupe financier intégré de nature coopérative au Canada. Spécialisée en assurance vie, en assurance santé et en épargne-retraite, Desjardins Sécurité financière, sur qui plus de cinq millions de Canadiens comptent chaque jour pour assurer leur sécurité financière, offre aux particuliers et aux groupes et entreprises un accès diversifié à ses produits et services au moyen de plusieurs modes de distribution, notamment les institutions financières, dont les caisses Desjardins, les centres financiers SFL, LFS et Performa, de même que de nombreux représentants en régimes collectifs, actuaires-conseils, représentants non-affiliés et courtiers répartis à la grandeur du Canada. Certains produits sont aussi accessibles par un mode de distribution directe à l'adresse [www.desjardinssecuritefinanciere.com](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com)

Desjardins Sécurité financière gère un actif de plus de 17 milliards \$. Elle a des bureaux dans plusieurs villes du pays, dont Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Québec, Lévis et Halifax.



## Lundbeck Canada Inc.

Lundbeck Canada Inc. est une compagnie pharmaceutique axée sur la recherche et la mise au point de médicaments novateurs pour le traitement des troubles psychiatriques et neurologiques. Cipralex® est le fruit de cette recherche, et rien ne viendra freiner notre ardeur à faire progresser le traitement de la maladie d'Alzheimer, de la dépression, de la schizophrénie et des troubles du sommeil.

Les troubles psychiatriques et neurologiques sont complexes. Notre objectif, lui, est simple : améliorer la qualité de vie des patients et de leurs aidants ainsi que les options de traitement pour faciliter le travail dévoué des professionnels de la santé



## RBC Assurances

RBC Assurances, par le biais de ses filiales d'exploitation, notamment la Compagnie d'assurance vie RBC, fournit une gamme étendue de produits d'assurance crédit, vie, maladie, voyage, habitation, auto et réassurance à plus de cinq millions de clients en Amérique du Nord. La Compagnie d'assurance vie RBC, qui est le plus important fournisseur d'assurance individuelle à prestations du vivant de l'assuré et l'un des 10 premiers producteurs d'assurance vie au Canada, offre un portefeuille complet de solutions d'assurance vie et maladie destinées aux particuliers et aux groupes. Pour en savoir davantage, visitez le site [www.rbcassurances.com](http://www.rbcassurances.com)



## À propos de la Standard Life

Au 31 décembre 2005, la Compagnie d'assurance Standard Life du Canada et ses sociétés affiliées au Canada géraient un actif de 40,5 milliards \$; elles offrent une vaste gamme de produits et de services financiers à plus de 1,28 million de particuliers, y compris des participants à des régimes d'assurance et de retraite collectifs.

Dans le cadre de ses services d'assurances collectives, la Standard Life offre les assurances vie et maladie collectives, soins dentaires, l'assistance voyage, la garantie décès et mutilation accidentels, ainsi que la gestion de l'invalidité de courte et de longue durées. Nous considérons la gestion de la santé et de l'invalidité comme un cycle, tout au long duquel nous offrons aide et soutien. Non seulement cherchons-nous à prévenir les problèmes de santé, mais nous travaillons également en partenariat avec nos clients afin de mettre au point des stratégies visant à exercer une influence positive sur tous les aspects importants de la gestion de l'invalidité.

Publié en association avec Les Éditions Rogers Inc.  
Groupe des publications d'affaires et professionnelles  
One Mount Pleasant Road, 12th Floor  
Toronto (Ontario) M4Y 2Y5

Directeur artistique: Pascal Gornick  
Illustration: Mike Lathrop/Images.com



Lundbeck



**RBC**  
Assurances

