



**Changer  
les mentalités**

COMMISSION DE  
LA SANTÉ MENTALE  
DU CANADA

# Offrir des premiers soins en santé mentale à un employé

Un guide pour les cadres



## Objet

Les premiers soins en santé mentale sont l'aide offerte à une personne qui est en train de développer un problème de santé mentale, dont l'état s'aggrave ou qui traverse une crise psychologique. Les premiers soins sont offerts jusqu'à ce qu'elle puisse recevoir une aide professionnelle adéquate ou que la crise se résorbe.

Le guide présente des conseils, des considérations et des perspectives pour aider les cadres à fournir des premiers soins en santé mentale à leurs employés. Bien que ce guide soit un outil autonome pour les cadres, il est recommandé de suivre un cours de premiers soins en santé mentale.

## Élaboration

Les renseignements contenus dans ce guide se fondent sur les opinions des personnes ayant vécu un problème de santé mentale au travail, des cadres ayant supervisé des employés aux prises avec un tel problème, et des professionnels de la santé mentale en milieu de travail. Les experts provenaient de l'Australie, du Canada, de l'Irlande, de la Nouvelle-Zélande, du Royaume-Uni et des États-Unis.

## Mise en œuvre

Chaque personne est unique. Ainsi, vous devez adapter votre soutien à ses besoins. Il se peut donc que ces recommandations ne conviennent pas à tous. Elles sont également conçues pour les pays développés anglophones et pourraient ne pas être adaptées aux autres groupes culturels ou aux pays dont les systèmes de soins de santé sont différents.

Ce guide a été élaboré par Premiers soins en santé mentale Australie et adapté au contexte canadien.

\*Aux fins du présent guide, le terme « cadre » comprend tous les gestionnaires qui dirigent ou supervisent le travail d'autres personnes, y compris les superviseurs, les chefs d'équipe, les directeurs et les hauts dirigeants.



## La santé mentale au travail

Les problèmes de santé mentale sont fréquents en milieu de travail et les symptômes peuvent affecter le rendement en ce qui concerne la concentration, la mémoire, la prise de décisions et la motivation. Même si certaines personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale sont en mesure de gérer leurs symptômes sans que leur rendement professionnel soit affecté, d'autres pourraient avoir besoin de soutien continu ou à court terme au travail. Dans la plupart des cas, ce soutien améliore le rendement au travail.

Il est habituellement plus rentable d'investir du temps et des efforts pour retenir en poste un employé expérimenté et qualifié ayant un problème de santé mentale que d'embaucher et de former une nouvelle personne. (Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale. UNE PROPOSITION GAGNANT GAGNANT : *Analyse de rentabilité appliquée au recrutement et à la fidélisation des personnes vivant avec des invalidités épisodiques*. 2014. Web. <http://www.realizecanada.org/wp-content/uploads/Analyse-de-rentabilite-appliquee-au-recrutement-et-a-la-fidelisation-des-personnes-viva.pdf>. 16 juin 2017.)

Le travail peut être bénéfique ou nocif pour la santé mentale, selon les circonstances. Pour certaines personnes qui éprouvent un problème de santé mentale, le fait de travailler dans un milieu positif peut faciliter leur rétablissement. Le niveau de soutien nécessaire variera puisque les symptômes de la plupart des problèmes associés à la santé mentale sont intermittents.

Si vous remarquez des changements dans le travail ou les interactions d'un collègue avec les autres, cela peut indiquer un problème de santé mentale. Il est important de discuter de ces changements avec lui, que le travail soit un facteur contributif ou non.



## Comportements potentiels et symptômes physiques et physiologique

Lorsqu'un employé montre les premiers signes et symptômes d'un problème de santé mentale, les premiers soins en santé mentale peuvent l'aider à se rétablir et à retrouver son rendement habituel. Sans une intervention efficace, le problème pourrait s'aggraver ou une crise pourrait survenir.

Comportements possibles :

- N'accomplit pas ses tâches
- Comportement changeant
- Réponses émotives
- Plaintes au sujet du manque de soutien de la part de la direction
- Fixation sur les problèmes associés au traitement équitable
- Plaintes de ne pas être en mesure de composer avec la charge de travail
- Repli sur soi
- Participation réduite aux activités professionnelles
- Consommation accrue de caféine, d'alcool, de cigarettes ou de sédatifs
- Incapable de se concentrer
- Problèmes de mémoire
- Perte de confiance en soi
- Absences imprévues
- Conflit avec des membres de l'équipe ou un gestionnaire
- Présente des griefs
- Augmentation du nombre d'erreurs et d'accidents
- Se montre indécis

## Symptômes physiques et physiologiques possibles

- Toujours fatigué
- Malade et mal en point
- Maux de tête
- Douleurs musculosquelettiques persistantes ou résistantes
- Temps de réaction réduit
- Troubles du sommeil
- Gain ou perte de poids
- Apparence négligée
- Troubles gastro-intestinaux

## Considération du contexte et des circonstances

Déterminez si les comportements que vous avez observés sont attribuables à d'autres facteurs, comme la culture du milieu de travail ou la dynamique interpersonnelle plutôt qu'à des problèmes de santé mentale. Si vous savez que cette personne a des antécédents de problèmes de santé mentale, vous ne devriez pas présumer que ses humeurs, ses comportements ou son mauvais rendement sont nécessairement attribuables à ces problèmes.



L'employé pourrait avoir des réactions humaines normales face à une situation personnelle plutôt que des symptômes d'une maladie mentale. Le fait d'offrir des premiers soins en santé mentale dans ce contexte peut tout de même être bénéfique puisqu'ils peuvent aider l'employé à s'accorder le droit de ressentir une fragilité humaine compréhensible et de se pardonner.

## Situations de crise et comment aider

Si un employé est en détresse, il est important de ne pas l'ignorer, car la situation pourrait s'aggraver. Lorsque les circonstances et votre rôle professionnel le permettent, envisagez de lire les conseils de PSSM présentés sur notre site Web (<http://www.mhfa.ca/fr/au-travail/programmes-au-travail>) pour aider un employé en détresse.

Vous pouvez également visiter la page Web sur la santé mentale en milieu de travail de la Commission de la santé mentale du Canada à l'adresse <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/sante-mentale-en-milieu-de-travail> et sur sa page YouTube à l'adresse <https://www.youtube.com/user/1MHCC>.

## Déterminer qui vous devriez aborder

Certaines questions peuvent vous aider à déterminer si vous devriez aborder ou non une personne.

- Détenez-vous les connaissances et les aptitudes adéquates pour offrir de l'aide? (Voir l'encadré 2)
- Avez-vous des expériences, des attitudes ou des croyances négatives envers les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale?
- Partagez-vous une culture professionnelle qui contribue au problème de santé mentale de votre employé?

### **Si ce n'est pas vous, alors qui le fera?**

Si vous croyez qu'il n'est pas approprié pour vous d'aborder cette personne, envisagez de parler de la situation à quelqu'un qui pourrait être mieux placé pour l'aider et demandez-lui de l'aborder. Si vous demandez les conseils d'autres personnes, il est important de protéger la vie privée et la confidentialité de la personne en question et d'encourager tous ceux qui sont concernés à faire de même.

Vous pouvez également envisager de communiquer avec une source de soutien impartiale et externe pour obtenir des conseils, comme un agent du Programme d'aide aux employés (PAE), ou de composer le 211 ou un autre numéro semblable s'il est offert dans votre région.



## Exemples de connaissances et d'aptitudes adéquates

Une formation en premiers soins en santé mentale fournira des renseignements sur les sujets suivants :

- les problèmes de santé mentale;
- l'importance de reconnaître rapidement les signes, de demander de l'aide et de connaître les services de soutien disponibles;
- comment être à l'affût des problèmes de santé mentale d'une personne et lui parler à ce sujet.

Une formation supplémentaire devrait également vous permettre, en tant que cadre, d'acquérir des connaissances et des aptitudes sur :

- la santé mentale au travail;
- les styles et les pratiques de gestion qui font la promotion d'une bonne santé mentale;
- les mesures à prendre si un employé refuse de demander de l'aide;
- la façon de traiter des problèmes de rendement lorsque des problèmes de santé mentale sont observés;
- la façon d'intervenir lorsqu'un employé signale un risque pour sa santé et sa sécurité ou celles de quelqu'un d'autre

## Planifier votre approche

1. Documentez tout comportement inquiétant que vous avez observé.
2. Planifiez ce que vous voulez dire et envisagez le contexte et les résultats possibles.
3. Recherchez les ressources disponibles qui appuient les personnes aux prises avec un problème de santé mentale, comme le PAE.
4. Examinez les lois pertinentes ainsi que les politiques et les procédures organisationnelles, comme offrir des mesures d'adaptation aux employés ayant des problèmes de santé mentale et établir des lignes directrices contre la discrimination.
5. Apprenez comment intervenir et obtenir de l'aide lorsqu'une personne parle de suicide : <https://suicideprevention.ca/francais/>

## Choisir un moment et un endroit adéquats

- Choisissez un moment et un endroit propices pour vous et pour la personne concernée, comme le début ou la fin de la journée, selon ce qui lui convient le mieux.
- Vous devriez vous entretenir avec cette personne dans un endroit neutre et privé. Assurez-vous que le lieu de rencontre ne comporte pas de distractions et veillez à ne pas être interrompus. Fermez vos cellulaires.
- Débutez la conversation en lui demandant comment il ou elle va.
- Prévoyez amplement de temps pour la discussion.



## La discussion : Écouter et communiquer sans juger

### **Confidentialité**

Vous devriez maintenir la confidentialité et protéger les renseignements personnels, sauf s'il existe une préoccupation pour la sécurité. Par exemple, même au sein d'une équipe de direction, il n'est pas correct d'informer un collègue gestionnaire des problèmes de santé mentale d'un employé, à moins que ce dernier y ait consenti.

Soyez clair quant aux limites de la confidentialité. Parlez-en dès le début de votre conversation en discutant et en convenant des limites de la confidentialité et des renseignements qui seront communiqués à ceux qui peuvent apporter de l'aide (demander des conseils au représentant en matière de santé et de sécurité au travail, aux ressources humaines ou à tout autre service).

### **Instaurer la confiance**

Il est important de créer un environnement favorable et de confiance pour discuter des problèmes de comportement. Il existe plusieurs façons de le faire.

- Assoyez-vous à une distance appropriée en respectant l'espace personnel.
- Établissez un contact visuel adapté aux particularités culturelles.
- Posez des questions ouvertes.
- Laissez la personne parler.
- Écoutez sans juger, et faites preuve d'empathie et de respect.

Il n'est pas nécessaire de connaître toutes les réponses. Il est plus important d'être motivé par un souci véritable que de se préoccuper de dire les « bonnes choses ». Arrêtez-vous et essayez de nouveau si ce que vous dites ne semble pas correct. Ce n'est pas nécessairement la fin de la conversation. Écoutez pour déterminer si la personne est prête à discuter du problème. Si la personne s'est ouverte à vous et a raconté son histoire, vous devriez lui témoigner votre appréciation.

### **Lorsque vous parlez avec la personne**

Lorsque vous parlez avec la personne, vous devriez décrire les raisons précises de votre inquiétude. Exprimez vos inquiétudes d'une façon claire et en évitant la confrontation, ainsi qu'en utilisant des exemples des changements que vous jugez inquiétants.



Énoncez les changements que vous avez observés d'une façon positive : « J'ai remarqué que tu n'es pas de bonne humeur comme d'habitude. » ou « Tu sembles avoir moins d'énergie. »

Posez des questions d'une façon ouverte et exploratoire : « J'ai remarqué que tu arrives souvent en retard depuis quelque temps et je me demandais s'il y avait un problème. »

Si la personne dévoile qu'elle est aux prises avec un problème mental, vous devriez lui demander quel en est l'impact. Vous pourriez aussi lui demander si elle aimerait discuter de problèmes qui ne sont pas liés au travail. Si vous n'êtes pas certain de la terminologie à utiliser, demandez à la personne les termes qu'elle préfère.

**Demandez à la personne si les facteurs de stress au travail ou d'autres problèmes contribuent à son problème de santé mentale.** Les facteurs de stress au travail n'affectent pas tous les employés de la même façon. Si la personne mentionne que le stress au travail est un facteur, vous devriez lui offrir de l'aider à trouver les renseignements et le soutien appropriés.

**Encouragez-la à utiliser des stratégies d'adaptation qui ont été utiles par le passé.** Si la personne a établi un plan de gestion des rechutes, suivez les instructions. Amorcez une discussion dans laquelle vous appuyez les stratégies d'adaptation existantes de la personne concernée. Assurez-vous que la personne est au courant du soutien organisationnel offert (p. ex. PAE) et du soutien également offert en dehors du travail qui pourrait lui être utile.

### Qu'est-ce qu'une mesure d'adaptation au travail?

Une mesure d'adaptation au travail concerne les changements apportés à l'environnement de travail qui permettent à une personne ayant un problème de santé mentale de travailler de façon sécuritaire et productive. Selon la Commission canadienne des droits de la personne, les employeurs ont une obligation d'adaptation. (<http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/contenu/quest-ce-que-lobligation-dadaptation-et-en-quoi-peut-elle-maider>)

Les mesures d'adaptation comprennent les suivantes : un espace tranquille pour revoir les exigences de rendement et s'y adapter, établir un horaire de travail flexible, et présenter les tâches par écrit. Bon nombre d'employés n'auront pas besoin de mesures d'adaptation, et certains n'auront besoin que de changements mineurs.



**Envisager des mesures d'adaptation au travail.** Si un employé a des problèmes de rendement en raison d'un problème de santé mentale, demandez-lui s'il a besoin de mesures d'adaptation et soyez prêt à expliquer le concept des « mesures d'adaptation au travail »

**À la fin de la conversation, vous devriez tous les deux être d'accord sur ce qui se passera ensuite et qui prendra des mesures.** Si, au terme de la conversation, vous vous sentez angoissé, vous devriez trouver une personne à qui parler pour obtenir du soutien et des conseils tout en protégeant la vie privée des personnes concernées. Rappelez-vous que vos gestes pourraient tout de même faire une différence, même si les attentes ne sont pas satisfaites : la personne vous aura parlé de son problème de santé mentale et pourrait être encouragée à obtenir une aide supplémentaire.

### **Que faire si je ne suis pas la bonne personne pour apporter de l'aide?**

Si en cours de conversation vous trouvez que vous n'êtes pas la bonne personne pour offrir de l'aide, dites-le à votre collègue et parlez d'autres façons d'obtenir de l'aide. Vous pouvez également chercher l'aide immédiate d'une personne ayant reçu une formation appropriée (p. ex. secouriste en santé mentale, professionnel de la santé mentale ou service connexe).

### **Que faire si la personne ne veut pas parler?**

Bon nombre de raisons font en sorte qu'une personne veut divulguer ou pas des problèmes de santé mentale au travail (pour en savoir plus sur les répercussions d'une divulgation, visitez la section des ressources sur les premiers soins en santé mentale au travail de notre site Web : <http://mhfa.ca/fr/au-travail/programmes-au-travail>).

Préparez-vous à la possibilité que la personne n'accepte pas votre soutien. Demeurez calme si la personne réagit de façon négative (p. ex. déni, colère). N'en faites pas une affaire personnelle si elle ne veut pas parler. Respectez ses désirs de ne pas discuter de problèmes qui ne sont pas liés au travail.

Si la personne préfère ne pas parler, expliquez-lui que vous êtes disponible et encouragez-la à parler à une personne de confiance. Vous pouvez également lui fournir les coordonnées d'une personne à qui parler. Vous devriez faire un suivi par la suite pour voir si elle est prête à parler.



## Conseils sur ce qu'il faut faire et ne pas faire pendant la discussion avec l'employé.

### Ce qu'il faut faire

- Informer les autres employés qu'il est inapproprié de parler des détails des problèmes de santé mentale d'une personne d'une façon peu constructive.
- Parler des forces de l'employé et lui dire à quel point il compte.
- Montrer que vous vous préoccupez du bien-être de la personne, plutôt que de son rendement, et en faire le point central de la discussion.
- Après avoir fait part de vos préoccupations, demandez à la personne si la discussion pourrait se poursuivre en présence d'une personne en mesure d'offrir un soutien, comme un intervenant externe ou un collègue.



## Ce qu'il ne faut pas faire

- Commencer la conversation en parlant de la façon dont vos propres difficultés ont affecté votre comportement au travail.
- Faire parler la personne de son problème de santé mentale si elle n'est pas prête.
- Poser des questions qui créent de la pression comme « Qu'est-ce qui ne va pas chez toi? » ou « Tu es stressé ou quoi? »
- Se dépêcher de poser une autre question sans écouter la réponse.
- Diagnostiquer une maladie mentale chez cette personne ou utiliser une terminologie diagnostique, à moins que la personne ne l'utilise.
- Tenter d'agir comme un conseiller, dire quoi faire à la personne ou lui présenter des remèdes ou des traitements.
- Dire à la personne qu'elle doit se tenir occupée, sortir davantage, se secouer ou se ressaisir.
- Être condescendant, blâmer, accuser, traiter la personne comme un invalide ou l'embarrasser en disant des choses comme « Tout le monde a remarqué que... »
- Présumer que les problèmes vont tout simplement disparaître.
- Minimiser les problèmes en les comparant à vos propres problèmes ou à ceux d'autres personnes.
- Dire que vous avez vécu une expérience similaire, à moins que ce soit vrai.
- Se demander si l'absence du travail est « légitime » en formulant des hypothèses.
- Minimiser les difficultés que la personne peut vivre en raison de son problème de santé mentale.
- Utiliser un langage stigmatisant lors de votre conversation. Par exemple, dites « personnes atteintes de schizophrénie » au lieu de « schizophrène » et « personnes ayant un problème de consommation » au lieu d'« accro ».
- Cataloguer les problèmes de santé mentale de la personne comme étant un mauvais comportement (p. ex. dire d'une personne qui est souvent en retard qu'elle est paresseuse).

