

Introduction

Au cours des dernières années, particulièrement marquées par une augmentation de la détresse psychologique, on a reconnu qu'un individu sur trois est susceptible de traverser, un jour, une période d'instabilité émotionnelle.

Les problèmes de santé mentale viennent bouleverser divers aspects de l'existence de la personne qui en est affectée. Le travail, en particulier, constitue un champ d'activité crucial dans la vie de tout un chacun qui risque d'être passablement perturbé, de façon plus ou moins importante et persistante, par les difficultés liées aux problèmes de santé mentale. Il est vrai que le travail peut lui-même contribuer à l'apparition de tels problèmes, mais malgré cela, personne ne niera qu'il vaut mieux travailler que de demeurer sans emploi. Le travail produit un effet positif sur la santé mentale, favorise le développement des habiletés, des contacts sociaux et de l'estime de soi. Il assure un revenu tout en améliorant le bien-être psychologique. Étant donné que le travail est préférable à l'inactivité et ce, pour quiconque, il faut faciliter l'accès au marché de l'emploi aux personnes souffrant d'un problème de santé mentale et faire en sorte que les conditions qui favoriseront leur maintien au travail soient mises en place.

Le présent document se veut donc un guide sur les outils visant à soutenir les gestionnaires dans leurs tâches d'encadrement de personnes ayant un problème de santé mentale. Ce guide a pour but de parfaire la compréhension de la dynamique des problèmes de santé mentale au travail. Il vise également à sensibiliser les gestionnaires à la nature des obstacles pour les personnes qui ont des incapacités et aux moyens de réduire ces obstacles, afin d'améliorer l'accès au travail et d'aider les personnes aux prises avec un problème de santé mentale à conserver leur emploi.

- 1. Introduction**
- 2. Qu'entend-on par problème de santé mentale?**
- 3. Est-ce que je dois en informer les collègues de travail?**
- 4. Comment dois-je formuler mes critiques et mes commentaires?**
- 5. Les principales difficultés éprouvées par les personnes atteintes**
- 6. Les mesures d'accommodement**
- 7. Comment choisir une mesure d'accommodement**
- 8. Comment puis-je favoriser une bonne santé mentale parmi mon personnel?**
- 9. Les sources de stress au travail**
- 10. Commentaires des employeurs**
- 11. Bibliographie**

Qu'entend-on par problème de santé mentale?

Tout d'abord, la santé mentale en général est un processus qui s'étend sur toute la vie. C'est un équilibre entre tous les aspects de notre vie. La santé mentale est la façon dont une personne pense, la capacité de limiter le stress inutile, d'entretenir des relations interpersonnelles, de s'aimer soi-même, de gérer ses problèmes physiques ou autres, etc. C'est ce qui influence notre façon de percevoir, de ressentir et de réagir devant les situations quotidiennes.

Lorsque l'on parle de problèmes de santé mentale, ils se diagnostiquent à l'âge adulte. Contrairement à la santé mentale, la maladie mentale est un manque d'harmonie prolongé entre les aspects de notre vie. Certains états peuvent décrire la maladie, tel que l'anxiété, la souffrance, la colère refoulée, les émotions refoulées, l'insatisfaction et le désespoir. C'est un dérèglement des comportements et des émotions d'intensité suffisamment sévère et durable pour perturber un ou plusieurs domaines de fonctionnement de la personne. Les problèmes de santé mentale peuvent être classés en fonction de diagnostics distinctifs servant à déterminer les divers symptômes qui y sont reliés. Mais cela peut être trompeur; ainsi, pour le gestionnaire, le diagnostic ne représente pas une source d'information capitale, ce dernier n'étant pas un indicateur de bon ou de mauvais rendement. On pourrait avoir tendance à croire que les personnes aux prises avec un problème de santé mentale grave ne possèdent pas les compétences ou les habilités nécessaires pour faire un bon travail, mais le diagnostic et la gravité des symptômes ne constituent pas de bons indicateurs pour établir le rendement au travail de la personne. À ce jour, rien n'indique que ces facteurs puissent servir à mesurer le rendement d'un employé.

Contrairement à la santé mentale, la déficience intellectuelle est un état général stable qui apparaît au cours de la période de développement. Il s'agit d'une personne qui présente, avant l'âge de 18 ans, des limitations significatives du fonctionnement intellectuel et du comportement adaptatif. La personne qui reçoit le diagnostic a des incapacités intellectuelles.

Est-ce que je dois en informer les collègues de travail?

Un gestionnaire bien renseigné et bien préparé pourra, avec l'accord de la personne qui vit un problème de santé mentale, informer ses collègues de façon à ce qu'ils soient à l'aise dans leur relation avec elle. En donnant un minimum d'information, on sera en mesure d'atténuer les malaises et les craintes (*Solomon, 1986, p. 84*). Il faut cependant s'assurer que la divulgation du problème de santé mentale est faite dans le seul but d'améliorer les choses. Dans les milieux de travail, on peut également décider de tenir, sans que quelqu'un ne soit aux prises avec un problème de santé mentale, des séances d'information sur les différentes questions relatives à la santé mentale. La diffusion de présent guide peut être un point de départ. Ces activités ne pourront que profiter à tous.

1. Mythe ou réalité

Les personnes atteintes d'un trouble de santé mentale sont des cas isolés.

Réponse à la suite de la conclusion

2. Mythe ou réalité

Problème de santé mentale est synonyme de déficience intellectuelle.

Réponse à la suite de la conclusion

Comment dois-je formuler mes critiques et mes commentaires?

Pour certains gestionnaires, avoir à formuler des commentaires sur le travail de la personne, sur son rendement ou sur son attitude peut représenter une responsabilité délicate. Les gestionnaires se demandent s'ils interviendront de façon adéquate auprès d'elle. Le milieu de travail est en droit d'avoir des attentes réalistes envers la personne qui présente un problème de santé mentale. Si le travail que cette dernière effectue n'est pas satisfaisant, le gestionnaire a tout avantage à l'en informer. Une méthode appelée « boucle de rétroaction » est ici présentée dans le but de guider les gestionnaires qui ne se sentent pas tout à fait à l'aise pour formuler des critiques ou des commentaires à l'endroit de leur travailleur. Cette formule peut également être utilisée lorsqu'il s'agit de faire des commentaires plus positifs, d'examiner sa satisfaction à l'égard du travail de la personne.

Méthode de la « boucle de rétroaction »

1) Décrire le comportement en question.

Faire une description du comportement, de l'attitude, des gestes que vous approuvez ou que vous voulez critiquer pour améliorer la situation.

2) Expliquer la situation.

Expliquer concrètement à la personne quelle est la situation particulière à laquelle vous faites allusion.

3) Exposer les conséquences positives ou négatives du comportement en question.

Expliquer à la personne quelles sont les conséquences, positives ou négatives, d'un tel comportement au sein de l'organisation, de l'équipe de travail, pour le gestionnaire, etc.

4) Suggérer d'autres comportements possibles.

Si l'on doit formuler des commentaires négatifs à l'endroit de la personne présentant un problème, suggérer et encourager des comportements plus adéquats. Mettre à contribution le superviseur, la personne et les collègues de façon à ce que tous travaillent de manière concertée. Par contre, il faudra aussi susciter les commentaires positifs.

Autres petits conseils

Choisir un endroit neutre qui garantit une certaine intimité;

Donner la critique négative le plus tôt possible après l'événement;

Choisir un moment où vous et l'autre personne êtes dans un état émotif qui vous permet de discuter de manière constructive;

Critiquer le comportement et non la personnalité;

Faire référence à une situation ou à un événement précis;

Décrire vos réactions devant le problème ainsi que les conséquences qui en découlent;

Discuter de la façon dont la personne devra s'y prendre à l'avenir;

Émettre un commentaire négatif en l'intercalant entre deux commentaires positifs;

Demeurer courtois envers la personne à qui s'adresse la critique.

Les principales difficultés éprouvées par les personnes atteintes

Bon nombre de personnes éprouvant un problème de santé mentale peuvent vaquer à leurs occupations régulières, sans que leur état soit invalidant, d'autres devront cependant modifier certaines de leurs façons de faire pour mieux s'adapter à leur environnement et à diverses situations.

Nous vous proposons un aperçu des difficultés qu'une personne peut éprouver dans son environnement de travail. Encore une fois, cette liste est essentiellement un outil de référence et ne saurait constituer la description stricte d'un individu ayant un problème de santé mentale. D'une façon générale, une personne ayant à surmonter un problème de santé mentale peut éprouver de la difficulté :

- × à avoir une concentration soutenue et à filtrer les stimuli environnants;
- × à maintenir son endurance pendant toute la journée de travail;
- × à supporter la pression, le stress et à respecter les échéanciers;
- × à nouer des contacts interpersonnels;
- × à accomplir plusieurs tâches à la fois;
- × à réagir adéquatement aux critiques négatives;
- × à gérer les symptômes de la maladie et la prise de médicaments;
- × à respecter l'horaire de travail;
- × à résoudre ses difficultés;
- × à organiser et à évaluer son travail;
- × à utiliser un vocabulaire plus « technique »;
- × à interpréter les règles sociales et la culture du travail;
- × à s'ajuster aux changements dans le travail;
- × à se déplacer pour le travail;
- × à entreprendre de nouvelles tâches.

Il n'est pas faux de dire que l'ensemble de ces difficultés susceptibles d'être éprouvées dans un contexte de travail peut être remarqué chez n'importe quel travailleur qui ne vit pas de problème de santé mentale.

3. Mythe ou réalité

On ne guérit pas d'un problème de santé mentale.

Réponse à la suite de la conclusion

Les mesures d'accommodement

Bien que les personnes éprouvant un problème de santé mentale risquent d'avoir à faire face à des difficultés dans leur travail, elles sont de très bonnes candidates à l'emploi, pour autant que l'on mette à leur disposition ce que nous appellerons des mesures d'accommodement qui viendront les aider à surmonter leurs difficultés. **Une mesure d'accommodement doit être adoptée dans le seul but de pallier une limite qui nuit au rendement de la personne au travail.** Elle n'est pas un privilège, ni un passe-droit. Ces mesures d'accommodation peuvent consister à :

- × Obtenir l'aide d'un intervenant au cours de l'entrevue;
- × Avoir le soutien d'un pair ou d'un intervenant sur le lieu de travail et/ou permettre les appels téléphoniques aux personnes qui donnent leur appui durant les heures de travail;
- × Avoir un horaire flexible;
- × Varier la supervision (supervision plus attentive);
- × Varier la formation (période de formation plus longue);
- × Modifier des tâches;
- × Modifier l'environnement de travail;
- × Avoir de la tolérance à l'égard de certains comportements;
- × Modifier la culture du milieu;
- × Assurer un espace de travail privé aux personnes facilement distraites;
- × Permettre une charge de travail qui respecte le rythme personnel;
- × Permettre l'usage de congés maladie pour les maladies physiques et affectives;
- × Permettre aux employés de travailler à la maison, si possible;
- × Permettre aux employés d'accumuler des heures supplémentaires qui pourront être utilisées en cas de maladie;
- × Avancer des journées de congé avec ou sans solde au cours des périodes d'hospitalisation;
- × Établir une politique de partage des tâches;
- × Garder le poste ouvert et assurer le soutien nécessaire au cours d'une période d'absence prolongée.

Ce type d'adaptation est généralement très peu coûteux. Il suffit souvent de modifier les façons de faire et de s'y prendre autrement pour arriver aux mêmes résultats.

Avantages des mesures

1. Améliorer la productivité (autant que possible, permettre aux travailleurs vivant avec une problématique en santé mentale d'être aussi productifs que leurs collègues);
2. Améliorer la satisfaction de besoins (voire de droits) essentiels, même s'ils sont périphériques par rapport à la productivité : se nourrir, communiquer, aller aux toilettes, profiter des infrastructures (cafétéria, transports, etc.);
3. Améliorer l'autonomie, le confort et/ou la sécurité du travailleur.



Comment choisir une mesure d'accommodement

Le choix d'une mesure d'accommodation devrait se faire par le gestionnaire, conjointement avec la personne intéressée, celle-ci étant la mieux placée pour déterminer la formule qui lui permettra d'optimiser son rendement au travail. La démarche suivante peut être entreprise, de concert avec la personne, afin de déterminer la mesure d'accommodement qui pourrait le mieux répondre à ses besoins.

Détermination de la meilleure mesure d'accommodement

- 1) Évaluer les habiletés et les compétences nécessaires pour réaliser les tâches;
- 2) Définir les tâches principales et connexes reliées au poste occupé par la personne;
- 3) Évaluer les difficultés fonctionnelles exprimées par la personne (les activités dans lesquelles la personne ne se sent pas à l'aise);
- 4) Dresser une liste des mesures d'accommodement susceptibles d'aider la personne;
- 5) Choisir la mesure qui s'annonce la plus efficace;
- 6) Assurer un suivi auprès de la personne afin de vérifier si la mesure lui convient toujours et s'il n'y a pas lieu de la modifier ou de la supprimer.

La mise en place de mesures d'accommodement n'a pas comme but de stigmatiser la personne, ni de la privilégier ou d'en faire un cas d'exception dans son milieu de travail, mais bien de l'aider à traverser certaines périodes difficiles, lesquelles peuvent être plus ou moins longues.

4. Mythe ou réalité

Les personnes atteintes d'un trouble mental
ne peuvent tolérer le stress au travail.

Réponse à la suite de la conclusion

5. Mythe et réalité

Les gens aux prises avec un
trouble mental sont violents.

Réponse à la suite de la conclusion

Comment puis-je favoriser une bonne santé mentale parmi mon personnel?

Bien avant la mise en place de mesures d'accommodement, chaque milieu de travail peut appliquer certains principes de base qui favoriseront une meilleure santé mentale. Ainsi, dans un milieu de travail où l'on souhaite favoriser une bonne santé mentale chez ses employés, l'organisation devrait, dans la mesure du possible, offrir à la personne :

- Des possibilités de rapport avec les autres employés ne présentant pas de problème de santé mentale;
- Des occasions de rencontres sociales ou amicales, afin de contrer l'isolement;
- Un bon climat de travail, en mettant en valeur la possibilité d'obtenir la confiance de ses collègues;
- Un service permanent d'aide aux employés;
- L'accès à des avantages sociaux et des possibilités d'avancement;
- De la formation dans le milieu de travail pour faciliter son adaptation.

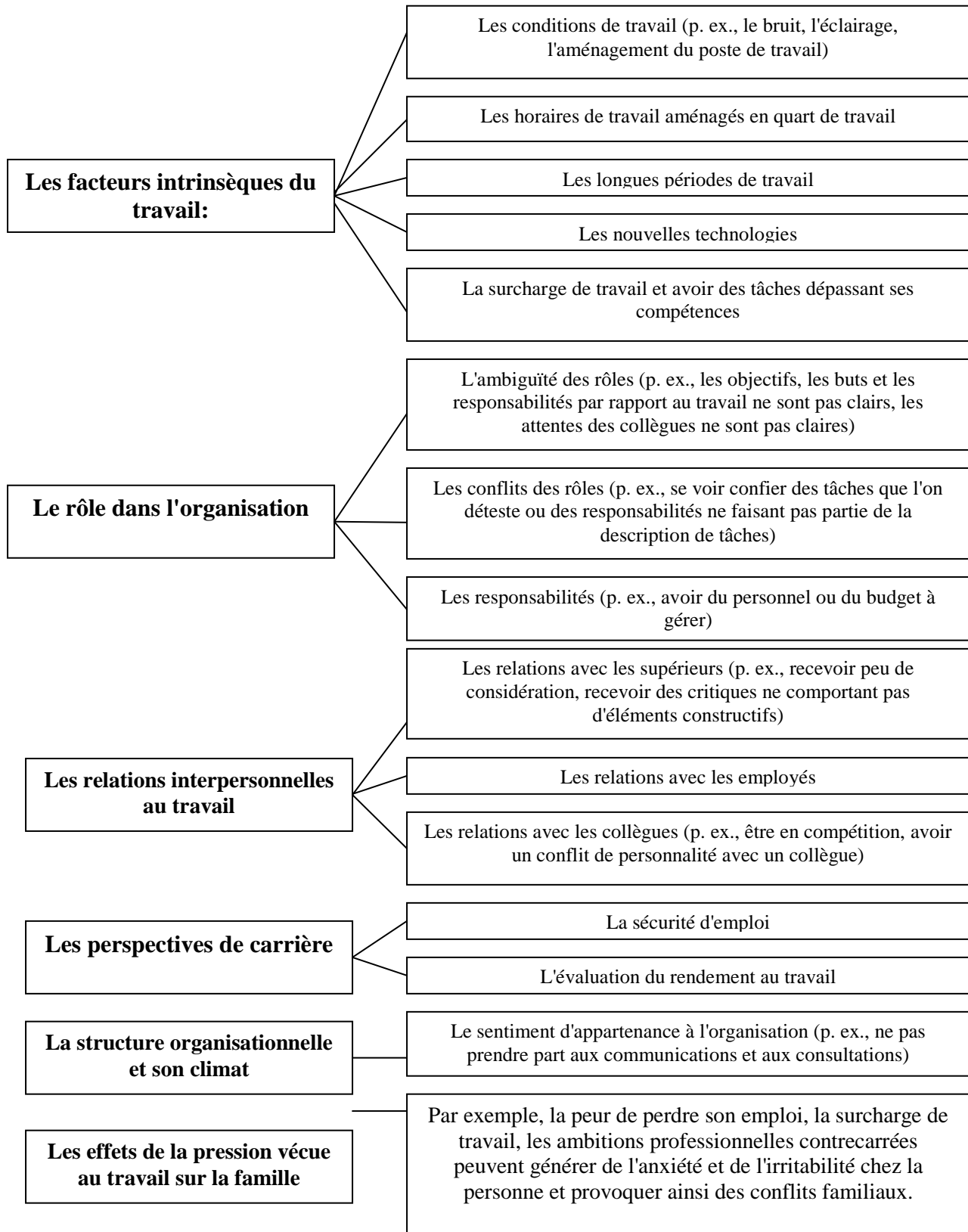
Les gestionnaires devraient s'efforcer :

- D'être cohérents et de formuler des attentes précises par rapport à la personne;
- D'amener l'employé à se responsabiliser quant à sa propre réussite;
- De faire preuve de souplesse en ce qui a trait aux échéanciers;
- De soutenir et d'encourager la personne;
- De rendre le travail plus intéressant pour la personne, en lui confiant plus de responsabilités, par exemple;
- D'améliorer la communication entre la personne, le gestionnaire et les collègues dans une optique de reconnaissance et de respect des compétences de chacun;
- De diminuer la charge de travail de la personne, si cette charge est excessive;
- D'établir un horaire régulier, en prévoyant une ou plusieurs périodes de repos;
- De diminuer la pression exercée par le gestionnaire et les collègues;
- De laisser la liberté à la personne d'organiser son temps et son travail;
- D'offrir une bonne supervision, spécialement en s'enquérant des idées de l'employé et en les mettant en pratique;
- De garantir à la personne qu'elle peut obtenir de l'aide auprès de son superviseur dès qu'elle en ressent le besoin;
- D'organiser les tâches de sorte que la personne ne soit pas toujours seule, mais qu'elle travaille régulièrement en collaboration avec d'autres collègues et en groupe restreint;
- De faire sentir à la personne que sa contribution est importante et que ce n'est pas seulement son rendement qui compte, mais aussi la qualité du travail qu'elle offre.

Les collègues de travail devraient être disposés :

- À soutenir et à encourager la personne;
- À lui faire sentir que son travail est important et que ce n'est pas seulement son rendement qui compte, mais aussi la qualité du travail qu'elle offre.

Les sources de stress au travail



Commentaires des employeurs

« Bon nombre d'employeurs croient que s'ils embauchent une personne ayant une déficience psychique, ils devront accorder de nombreux traitements de faveur. Je leur réponds qu'ils accordent déjà de nombreux traitements de faveur à leurs employés qui n'ont pas de déficience et que les traitements de faveur qu'ils peuvent avoir à accorder à une personne ayant un problème de santé mentale ne seraient pas si différents que ce qu'ils acceptent déjà. »

Ce qui a bien fonctionné dans l'embauche d'employés ayant une déficience psychique

1. Faire preuve de souplesse

La majorité des employeurs rencontrés ont dit que la souplesse de l'horaire est une mesure de soutien efficace qu'ils peuvent offrir.

2. Être respectueux

Traiter les employés ayant une déficience psychique avec le même respect que tout autre employé est la clé de la réussite.

3. Connaître son rôle

Il est très important de connaître son rôle en tant qu'employeur. Vous n'êtes ni médecin, ni spécialiste et vous n'avez pas l'expertise ou la formation requise pour composer avec des problèmes de santé mentale.

4. Donner des directives claires

Certaines personnes ayant une déficience psychique ont besoin de recevoir beaucoup de directives et des commentaires très clairs. Il peut parfois être utile d'écrire les directives sur papier.

« Une personne aux prises avec une maladie mentale peut se décourager facilement. Essayez de donner des directives claires afin qu'elle ne se sente pas dépassée. »

5. Demander de l'aide

N'ayez pas peur de demander de l'aide. Si un de vos employés est issu d'un programme d'emploi, communiquez avec un membre du personnel de ce programme si vous avez besoin d'aide.

« L'embauche d'une personne ayant une déficience psychique a été extrêmement positive parce que nous avons constaté que celle-ci travaille avec acharnement, est dévouée à sa tâche et est un ajout positif au milieu de travail. »

Ce qui a mal tourné

Les employeurs rencontrés n'ont pas énuméré de nombreux problèmes. Un employeur a souligné que le fait de permettre à une personne de travailler dans un endroit isolé peut devenir problématique si celle-ci a tendance à s'isoler.

« Lorsque les choses n'ont pas fonctionné comme prévu, ce n'était pas directement à cause de la déficience de la personne. Cela découlait plutôt du fait que la personne était contrariée, car elle avait l'impression de ne pas bien faire son travail ou d'exécuter incorrectement une tâche. »

Conclusion

Les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale peuvent certes être source de contraintes dans leur milieu de travail, mais nous devons reconnaître qu'il s'agit de difficultés que chacun d'entre nous pouvons éprouver un jour ou l'autre. Il faut savoir qu'il est possible de remédier à la situation, souvent fort simplement, et ainsi bonifier le rendement de la personne, faciliter son maintien au travail et diminuer ses absences pour cause de maladie. Étant donné que le travail est une activité essentielle à l'épanouissement de l'être humain, il faut mettre en place les mesures d'accommodement nécessaires pour faire en sorte que le marché du travail soit plus accessible et que toute personne puisse s'y intégrer et s'y maintenir. L'application de mesures d'accommodement constitue également une formule de soutien pour les gestionnaires qui en ont souvent grandement besoin.

Réponses des mythes et réalités

- 1. C'est faux.** Une personne sur cinq vivra un jour un problème de santé mentale, de quelque nature qu'il soit.
- 2. C'est faux.** La déficience intellectuelle est particulièrement caractérisée par des limites intellectuelles et elle est perceptible dès la naissance. Les problèmes de santé mentale se distinguent plutôt par des déséquilibres affectifs, des désordres de la pensée ou de la perception et peuvent survenir à n'importe quel âge. Ils n'ont aucun effet sur le fonctionnement intellectuel.
- 3. C'est faux.** Avant les années 1950, on enfermait les personnes atteintes d'un problème de santé mentale, on ne s'attardait pas à tenter de les soigner. Les découvertes médicales ont permis d'offrir un traitement aux personnes atteintes de ce type particulier de problème de santé. Depuis, les recherches sur les problèmes de santé mentale n'ont cessé de progresser et, au fil des ans, on remarque une amélioration considérable de l'état de santé de ces personnes.
- 4. C'est faux.** Chaque personne réagit différemment aux divers facteurs de stress et certains ont une plus grande vulnérabilité que d'autres, mais ce n'est pas seulement le cas des personnes atteintes d'un problème de santé mentale.
- 5. C'est faux.** Ce mythe est entre autres maintenu et renforcé par les films et les médias, qui attribuent souvent des comportements violents à des personnages ou à des personnes présentant des troubles mentaux. Selon une recension d'écrits, aucune étude ne confirme cette étiquette.

*Service de Développement et de
Maintien en Emploi pour les MRC de Montmagny et de L'Islet.*



*Soutien personnalisé pour les personnes
vivant avec des difficultés de santé mentale et les employeurs*

Bibliographie

Ouvrage

Ministère de la Santé et des Services sociaux. *Surmonter un problème de santé mentale au travail. Guide à l'intention des gestionnaires.* La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux, 2000, 40 p.

Julie L. Flatt. *Tenir bon : des stratégies pour garder un emploi à l'intention des personnes ayant une déficience psychique.* Association canadienne pour la santé mentale, 2005, 46 p.

Site Internet

Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées. [En ligne]. 2005-2008 [consulté le 11 juin 2009]. Disponible sur: <http://www.awiph.be/adaptations/principes/buts-poursuivis.html>

Coordonnées



*Service de Développement et de Maintien en Emploi pour les MRC de
Montmagny et de L'Islet.*

Pour nous joindre :

*64, rue Saint-Jean-Baptiste Ouest
Montmagny (Québec) G5V 3B7*

Téléphone : (418) 241-9661

Télécopieur : (418) 248 3457

Courriel : sdme@globetrotter.net

Les heures d'ouverture

Du lundi au vendredi de

9 h à 12 h et 13 h à 16