



La vie est plus radieuse sous le soleil

La santé mentale au travail

Un peu de formation peut changer
bien des choses





Pour favoriser la santé mentale au travail, une première étape à la fois simple et efficace consiste à offrir aux gestionnaires une formation portant sur la santé mentale

Songez aux situations où, durant votre vie, vous auriez pu empêcher un problème de devenir sérieux si vous aviez agi à l'étape où il n'était encore que mineur.

Cette petite toux agaçante qui s'est transformée en une pneumonie, ce bardeau qu'il aurait suffi de fixer pour ne pas avoir à réparer un trou dans le toit ou ce malentendu non éclairci qui a brisé une amitié : la vie comporte une foule de situations où des problèmes pourraient être évités si l'on intervenait dès qu'ils se dessinent.

Les problèmes de santé mentale au travail ne font pas exception. Une intervention rapide peut avoir un effet déterminant sur leur évolution – et aussi, fait important, sur les coûts énormes qui y sont associés. Ces dernières années, au Canada, les employeurs ont indiqué que la santé mentale était la principale cause des demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée dans leur organisation¹.

Sur l'ensemble du fardeau économique que créent les problèmes de santé mentale au Canada – soit environ

51 milliards de dollars par an –, une portion de 20 milliards de dollars tient aux pertes subies par les organisations en raison des demandes de prestations d'invalidité, de l'absentéisme et des baisses de productivité².

Par ailleurs, divers problèmes de santé physique sont associés à un mauvais état de santé mentale. Un exemple courant est l'excès de stress, un facteur reconnu pour son rôle dans le développement de maladies physiques chroniques. Le stress est également associé à

l'hypertension artérielle, à l'obésité, au diabète de type 2 et au durcissement des artères³.

Il existe un moyen étonnamment simple de prévenir l'apparition de bon nombre de ces problèmes : [offrir aux gestionnaires une formation portant sur la santé mentale](#). Même si une telle formation ne vise pas à ce que les gestionnaires puissent traiter ou régler des problèmes de santé mentale, elle les rend capables d'en déceler tôt les signes potentiels et peut leur permettre de réduire le risque qu'une situation ne s'aggrave.



Comprendre la santé mentale

La plupart des gens ont de temps à autre le sentiment d'être dépassés par une situation – un sentiment qui se dissipe au bout de quelques jours ou d'une semaine. Cela fait partie de la vie. Toutefois, les choses peuvent devenir préoccupantes si les signes ou les symptômes observés persistent, diminuant la capacité de la personne de fonctionner normalement au quotidien. Un tel état peut indiquer une évolution vers une maladie mentale.

La maladie mentale peut se présenter sous diverses formes – dont la dépression, les troubles anxieux, le trouble bipolaire et la schizophrénie –, et son degré de gravité peut varier.

Heureusement, avec un traitement approprié, on peut souvent gérer efficacement les symptômes de la maladie, ce qui permet à la personne de recommencer à mener une vie productive et à prendre plaisir à ses activités.

Comme pour beaucoup d'autres problèmes de santé, le dépistage et le traitement précoces peuvent jouer un rôle clé en réduisant au minimum les perturbations dans la vie de la personne touchée et en favorisant le retour de celle-ci à la santé.

Le rôle unique des gestionnaires

Les gestionnaires sont particulièrement bien placés pour jouer le rôle de premiers intervenants auprès des employés aux prises avec des problèmes de santé mentale – car ils interagissent fréquemment avec eux, connaissent leur personnalité et leurs tâches, et comprennent le milieu de travail et la culture organisationnelle qui constituent leur environnement.

Cependant, de nombreux gestionnaires ne possèdent pas la compétence nécessaire pour déceler les problèmes de santé mentale et diriger les employés touchés vers les solutions possibles.



Le saviez-vous?



Deux personnes sur cinq (40 % des gens) au pays ont reçu un diagnostic de problème de santé mentale au cours de leur vie⁴.



Chaque semaine, 500 000 Canadiens perdent une journée de travail pour des raisons liées à la santé mentale⁵.



Le taux de dépression autodéclarée est de 9 % au Canada⁶.



10 % de la population déclare être atteinte de troubles anxieux⁷.



Les préjugés rendent les gens très réticents à demander de l'aide : 60 % des personnes aux prises avec un problème de santé mentale évitent de demander de l'aide par crainte d'être cataloguées⁸.

En faisant participer les gestionnaires à l'élaboration de la formation, on les mobilise davantage à l'égard de celle-ci, et la formation qui en résulte est mieux adaptée à leurs besoins.



Une formation sur la santé mentale peut développer chez les gestionnaires trois compétences clés :

1

L'aptitude à déceler les signes potentiels de problèmes de santé mentale chez les employés.

2

La capacité de contribuer à remédier aux problèmes de santé mentale dans un milieu de travail.

3

La capacité de soutenir les employés et de les orienter vers les ressources existantes dans leur milieu de travail.

Par conséquent, les gestionnaires peuvent jouer un rôle à la fois actif et très important. Ils doivent toutefois prendre garde de ne pas aller trop loin dans leur intervention : celle-ci doit se limiter à déceler des signes potentiels de problèmes et à offrir un soutien; les gestionnaires doivent laisser à d'autres la tâche d'établir un diagnostic ou de proposer un traitement. Ils ne sont ni conseillers, ni psychologues, ni médecins, et personne ne devrait s'attendre à ce qu'ils jouent l'un de ces rôles.

La formation destinée aux gestionnaires n'a pas pour seul avantage de leur permettre d'aider individuellement des employés. Il a été démontré qu'en les amenant

à être plus attentifs à la dimension du bien-être et de la santé des employés, on améliorerait la culture organisationnelle, et qu'il en résulterait de meilleures relations avec le personnel, une diminution du stress tant chez les gestionnaires que chez les employés, et une mobilisation accrue du personnel⁹.

Pour être efficace, un programme doit être offert par un formateur très compétent possédant :

- de solides connaissances en matière de santé mentale et de problèmes de santé mentale;

- une expérience personnelle et professionnelle auprès de personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale;
- de bonnes aptitudes pour l'enseignement, la communication et les relations interpersonnelles;
- une compréhension des responsabilités des gestionnaires et des superviseurs;
- une compréhension approfondie de l'organisation et de sa culture, ainsi que des ressources, des services et des politiques propres à cette organisation.

Caractéristiques d'une formation efficace

Adaptation

L'adaptation est l'un des facteurs clés de succès d'une formation axée sur la sensibilisation à l'égard de la santé mentale. Le contenu de la formation devrait être conçu spécifiquement en fonction des problèmes de santé mentale les plus prévalents dans l'organisation, et prendre en compte la culture organisationnelle ainsi que le degré de sensibilisation actuel des gestionnaires.

Par exemple, dans de nombreux cas, la dépression et l'anxiété sont les maladies mentales les plus prévalentes chez les employés. Il convient alors d'orienter le contenu de la formation de façon à favoriser une meilleure compréhension de l'anxiété et de la dépression, des signes qui permettent d'en déceler la présence, ainsi que du soutien approprié dans chaque cas.

Élimination des préjugés

Malgré les progrès accomplis ces dernières années en matière de sensibilisation aux problèmes de santé mentale, aucune organisation n'est à l'abri des préjugés qui les entourent. La Commission de la santé mentale du Canada a publié en 2023 une recherche sur la lutte contre la stigmatisation. Voici certains des principaux constats : 95 % des personnes vivant avec un problème de santé mentale ou un trouble de l'usage d'une substance affirment avoir été touchées par la stigmatisation au cours des cinq dernières années. De plus, 72 % des personnes vivant avec un problème de santé mentale ou un trouble de l'usage d'une substance déclarent être victimes d'autostigmatisation. Beaucoup disent intérioriser des stéréotypes négatifs et se faire une mauvaise opinion d'elles-mêmes¹⁰. Par conséquent, l'élimination de ces préjugés est l'un des objectifs fondamentaux de tout programme de formation destinée aux gestionnaires.

Des études ont mis en lumière trois éléments qui, lorsqu'intégrés aux programmes de formation, sont très efficaces pour éliminer les préjugés et rendre les participants plus à l'aise dans leurs interactions avec des personnes ayant des troubles mentaux¹¹.



1

Donner aux participants l'occasion de rencontrer des personnes qui ont des troubles mentaux ou d'entendre leurs témoignages.

2

Dissiper le mystère qui entoure la maladie mentale en présentant des renseignements factuels – par exemple, prévalence des différents problèmes de santé mentale, signes permettant d'en déceler l'apparition et modes de traitement possibles.

3

Favoriser l'amélioration des compétences interpersonnelles, de façon à ce que les participants se sentent plus sûrs d'eux-mêmes pour déceler les signes d'un trouble mental potentiel, pour entrer en contact avec la personne concernée et pour offrir de l'aide.

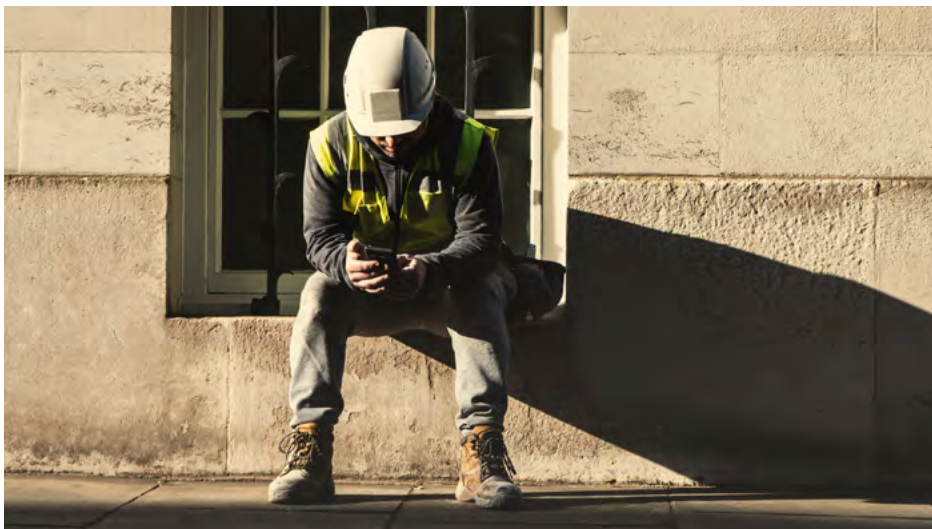
Structure de la formation

Les programmes de formation les plus efficaces misent à la fois sur des présentations magistrales et sur un mode de participation plus actif comportant, par exemple, des jeux de rôles ou des études de cas.

Les présentations magistrales peuvent être utiles pour fournir des renseignements factuels sur la santé mentale et les problèmes qui y sont liés; les études de cas et les mises en situation fondées sur des jeux de rôles peuvent accroître la mobilisation et l'assurance des participants et favoriser l'acquisition de compétences.

Les scénarios de jeux de rôles donnent aux participants l'occasion de s'habituer à mettre en pratique certaines compétences, d'apprendre les uns des autres et de voir les choses sous divers angles.

Les études de cas créent un contexte relativement dépourvu de risque qui favorise les discussions et l'évaluation des comportements des gestionnaires en ce qui a trait à la santé mentale des employés. Elles n'exigent pas des gestionnaires qu'ils analysent leurs propres comportements ou ceux de leurs collègues en s'investissant de la même façon que dans le cadre d'un jeu de rôles – et cette distance plus grande permet d'aller plus loin dans la critique des actions et des comportements.



Cinq questions que vous devez vous poser avant le début de la formation

Avant de mettre sur pied une initiative de formation en milieu de travail, il est important de vous poser cinq questions :

- 1 | À qui s'adresse cette formation ou cette initiative?**
S'adresse-t-elle uniquement aux dirigeants et aux gestionnaires? Ou devriez-vous voir « plus grand » et inviter un segment plus large de votre effectif à suivre une formation sur la santé mentale?
- 2 | Quels sont vos objectifs?**
Vous pouvez viser à la fois des objectifs à court terme (par exemple, améliorer les connaissances et les compétences des gestionnaires en matière de santé mentale au travail) et des objectifs à long terme (par exemple, réduire les absences attribuables à des invalidités à court et à long terme liées à des problèmes de santé mentale).
- 3 | Quelle est la meilleure façon d'atteindre ces objectifs?**
Quel type de formation (en personne ou en ligne) convient le mieux compte tenu de la taille et de la culture de votre organisation?
- 4 | Quels sont les obstacles susceptibles de nuire à l'atteinte de vos objectifs?**
Si vous décelez et désamorcez d'avance les causes de résistance et les risques potentiels (par exemple, un manque de soutien de la part des cadres), vous pourrez faciliter et simplifier la mise en application des connaissances acquises, et favoriser le succès à long terme de l'initiative.
- 5 | Comment déterminer le succès obtenu?**
Établissez des critères d'évaluation clairs afin de déterminer si la formation a été un succès.

Conséquences de la formation

Malgré certaines différences liées aux caractéristiques et aux besoins particuliers des diverses organisations, un programme de formation efficace a trois conséquences fondamentales :

1

Aptitude à reconnaître les signaux d'alarme

Les gestionnaires réalisent que de nombreux problèmes de santé mentale influent sur le comportement et le rendement habituels d'un employé, et apprennent à demeurer à l'affût des signaux d'alarme qui y sont associés – par exemple, changements touchant l'apparence ou le comportement, rendement laissant à désirer, difficulté à interagir avec autrui, problèmes de ponctualité ou retards répétés, fatigue, manque de concentration.

2

Capacité d'aborder un employé en difficulté

Les gestionnaires deviennent plus à l'aise d'aborder un employé pouvant souffrir d'un problème de santé mentale. L'employé dans une telle situation peut craindre de nuire à sa carrière s'il en parle à son supérieur. La formation aide les gestionnaires à comprendre l'état d'esprit de l'employé et leur indique comment amorcer une conversation sur le sujet avec respect et tact.

Quand – Le gestionnaire devrait intervenir s'il décèle des signaux d'alarme chez un employé – et dans la plupart des cas, le plus tôt sera le mieux.

Où – La question devrait être abordée en privé, dans un contexte où l'employé se sent à l'aise de parler ouvertement sans craindre que la conversation ne soit entendue par d'autres.

Comment – Le gestionnaire devrait utiliser des questions ouvertes et permettre à l'employé de répondre dans ses propres mots. Par exemple : « Qu'est-ce que je peux faire pour vous aider? » plutôt que « Est-ce que je peux faire quelque chose? »

Le gestionnaire devrait aussi demander à l'employé s'il a des suggestions concernant l'aide qui lui serait utile. Parfois, l'employé sait exactement de quoi il a le plus besoin, mais craint de le demander.

Quoi – Le gestionnaire devrait manifester son soutien et prendre garde de ne jamais adopter un ton accusateur quand il discute ou interagit avec l'employé. Il devrait respecter rigoureusement la confidentialité des propos de celui-ci tout en tenant compte des limites éventuelles à cet égard, et être capable de communiquer cette information à l'employé. Par exemple, même si le gestionnaire ne parle pas de la situation à ses collègues ni à ceux de l'employé, il peut être tenu de communiquer des renseignements touchant la santé et la sécurité à un membre du service des ressources humaines.

3

Capacité d'orienter l'employé vers l'aide dont il a besoin

La formation fait connaître aux gestionnaires l'information, les ressources et le soutien pouvant être offerts par l'organisation – ainsi que les ressources disponibles dans la collectivité. Avant de parler à un employé, le gestionnaire devrait avoir certains renseignements à sa disposition, de façon à pouvoir y accéder facilement. Il devrait aussi préciser à l'employé que l'organisation est là pour l'aider et que certains aspects de son travail peuvent être adaptés.

Évaluer le succès

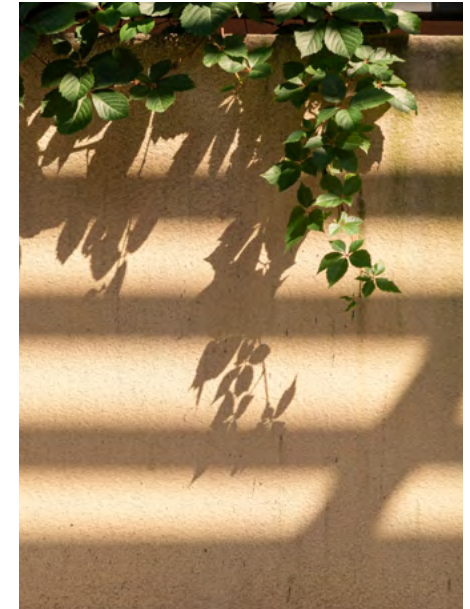
Il est relativement simple d'obtenir un tableau d'ensemble des effets de la formation. Vous devez choisir les paramètres que vous désirez évaluer et établir pour ceux-ci des niveaux de référence en menant de courts sondages avant d'offrir la formation. Le tableau ci-dessous présente divers indicateurs quantitatifs et qualitatifs pouvant être utilisés.

Indicateurs quantitatifs

- Absentéisme
- Roulement du personnel
- Durée des invalidités (invalidité de courte durée et invalidité de longue durée)
- Fréquence des invalidités (invalidité de courte durée et invalidité de longue durée)
- Cotes et résultats en matière de productivité et de rendement
- Coûts des assurances et (ou) des invalidités

Indicateurs qualitatifs

- Connaissances et degré de sensibilisation des gestionnaires
- Attitudes et préjugés des gestionnaires
- Sentiment d'auto-efficacité et d'assurance des gestionnaires
- Moral et satisfaction des employés
- Mobilisation des employés



La formation en action

« Quelques semaines après avoir suivi une formation de sensibilisation à la santé mentale, j'ai remarqué qu'une employée particulièrement performante se comportait de façon un peu étrange : elle n'allait pas manger avec ses collègues le midi, elle arrivait en retard au travail et repartait vraiment tard. C'est une personne qui est normalement d'apparence très soignée; or, un jour, j'ai remarqué qu'elle avait l'air vraiment négligée. Me rappelant que l'un des signaux d'alarme pouvant révéler un problème est la « détérioration » de l'apparence, j'ai décidé de discuter avec elle pour vérifier si tout allait bien.

Après l'avoir invitée à venir s'asseoir dans mon bureau, je l'ai rassurée en lui disant que je n'avais aucun problème à lui signaler et que je voulais simplement prendre de ses nouvelles. Aussitôt que j'ai eu prononcé ces paroles, j'ai vu des larmes perler dans ses yeux. Sans entrer dans les détails, elle a évoqué des difficultés familiales qui perturbaient sa vie quotidienne sur des plans aussi simples que l'alimentation et le sommeil.

Nous en avons parlé plus en détail. Je lui ai suggéré de communiquer avec notre programme d'aide aux employés (PAE) de la Sun Life*, et j'ai pu adapter certains aspects de son travail afin d'en atténuer les exigences. Par la suite, elle m'a dit que les conseillers du PAE lui avaient fourni « un éventail de ressources vraiment utiles » dont elle n'aurait jamais appris l'existence dans d'autres circonstances. Elle a finalement pris quelques jours de congé, mais n'a jamais eu à prendre un congé d'invalidité. Grâce au PAE, aux mesures d'adaptation temporaires mises en place, ainsi qu'aux quelques jours de congé qu'elle a pris, elle a pu retrouver une vie normale en quelques semaines.

Je sais que cette personne n'était pas nécessairement aux prises avec une maladie mentale, mais je crois aussi qu'il existait un risque qu'une telle maladie se développe. J'ai du mal à l'admettre, mais si je n'avais pas suivi une formation sur le sujet, je n'aurais peut-être rien fait. Quel soulagement de savoir que j'ai pu intervenir! »

* Aussi appelé le programme d'aide aux employés - Soins virtuels Lumino Santé, offert par Dialogue**.

** Dialogue est une filiale en propriété exclusive de la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie et fonctionne comme une entité autonome.

Avantages mesurables

Au Canada, des chercheurs de l'Université Saint Mary's ont démontré le potentiel d'une formation sur la santé mentale destinée aux gestionnaires. Dans le cadre de leur étude, on a offert à 200 gestionnaires travaillant dans deux organisations un programme de formation conçu par les chercheurs et adapté spécifiquement à un contexte de milieu de travail. Les gestionnaires ont été inclus au hasard soit dans un groupe recevant la formation ou dans un groupe de contrôle. Par comparaison avec leurs propres résultats avant la formation, ainsi qu'avec les résultats du groupe de contrôle, les gestionnaires ayant reçu la formation ont fait état d'améliorations importantes pour plusieurs aspects clés :

1

Connaissance des problèmes de santé mentale.

2

Confiance en leur capacité de reconnaître un problème de santé mentale chez un employé, d'offrir à celui-ci un soutien et de le diriger vers les ressources appropriées.

3

Attitudes positives à l'endroit des employés aux prises avec des problèmes de santé mentale.

4

Intention de faire la promotion de la santé mentale dans leur milieu de travail.

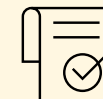
En outre, la formation a été associée à un important changement au chapitre des demandes de prestations d'invalidité liées à un problème de santé mentale. Un an après la formation, les coûts associés à ce type d'invalidité avaient diminué de 20 % dans les organisations étudiées, et la durée des congés s'y rapportant avait diminué de 27 %, soit de pas moins de 19 jours par employé recevant des prestations d'invalidité.



La formation sur la santé mentale offerte aux gestionnaires a été associée :



à une réduction de
20 %
des coûts de l'invalidité
liée à la santé mentale



à une diminution de
27 %
de la durée des congés
d'invalidité liés à la santé
mentale

Source: Dimoff/Kelloway, Saint Mary's University, 2013

Agir en matière de santé mentale au travail

En intervenant tôt pour régler les problèmes de santé mentale au travail, on peut réduire les coûts de l'invalidité, accroître la productivité et améliorer la qualité de vie des employés. Dans cette démarche, un premier pas à la fois efficace et peu coûteux consiste à offrir aux gestionnaires une formation sur la santé mentale.

Parlez à votre assureur ou à un conseiller autorisé en régimes collectifs afin d'en savoir davantage sur les options qui s'offrent à votre organisation en matière de formation.



Ce dossier ne contient que des renseignements d'ordre général. Il ne fournit pas de conseils juridiques ou financiers, ni d'avis en matière d'emploi ou de santé. Consultez un professionnel compétent en fonction des besoins de votre organisation.



La vie est plus radieuse sous le soleil

¹ Towers Watson, Au travail, 2009-2010

² Commission de la santé mentale du Canada, La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada, 2013

³ Harvard Mental Health Letter, Harvard Medical School, mars 2011

⁴ Recherche en santé mentale Canada, Comprendre la santé mentale des Canadiens pendant COVID-19 et au-delà : Sondage 23, mars 2025

⁵ Commission de la santé mentale du Canada

⁶ Recherche en santé mentale Canada, Comprendre la santé mentale des Canadiens pendant COVID-19 et au-delà : Sondage 21, septembre 2024

⁷ ibid

⁸ [Association canadienne pour la santé mentale](#)

⁹ DeLange, Taris, Kompier, Houtman et Bongers, 2004, et Israel, B., Baker, E., Goldenhar, L., Heaney, C. et Schurman, S. (1996), « Occupational stress, safety, and health : Conceptual framework and principles for effective prevention interventions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 261-286

¹⁰ [Commission de la santé mentale du Canada](#)

¹¹ Corrigan et Watson, 2005