



**Francine Gauvin**  
B. Sc.  
Conseillère en SST

# La santé mentale au travail : mieux la connaître pour mieux la préserver!

**Près de 20 % de la population du Québec, soit 1 personne sur 5, souffrira d'une maladie mentale au cours de sa vie. Pourtant, parmi ces personnes, moins de moitié consulteront un professionnel. L'organisation mondiale de la santé (OMS) estime qu'en 2020, la dépression sera la 2<sup>e</sup> cause de maladie et d'incapacité, après les maladies cardiovasculaires.**

## QU'EST-CE QUE LA SANTÉ MENTALE?

Selon l'OMS, la santé mentale se traduit comme : *un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté.*

On peut résumer les composantes de la santé mentale ou psychologique (ou de mieux-être) en trois grands aspects<sup>1</sup> :

- les caractéristiques individuelles : soit la personnalité, la santé physique, l'histoire personnelle, les dimensions affectives, les compétences, etc.;
- l'environnement social : le soutien des amis, de la famille, de la communauté, etc.;
- les composantes associées au travail : l'autonomie professionnelle, la reconnaissance, la charge et les exigences du travail, etc.

## LA SANTÉ MENTALE ET LE TRAVAIL

Le travail peut avoir un effet positif sur la santé mentale des personnes. De nombreuses études montrent que les personnes qui occupent un emploi tendent à être en meilleure santé mentale que celles qui ne travaillent pas. En effet, en plus de fournir un revenu, le travail favorise les contacts sociaux ainsi que le développement d'habiletés et de l'estime de soi.

Selon la Commission de la santé mentale du Canada, près du quart de la population canadienne vivra des problèmes de santé mentale au travail<sup>2</sup>. Ces problèmes peuvent entraîner l'une ou plusieurs des conséquences suivantes dans les milieux de travail :

- de l'absentéisme (personnes s'absentant souvent du travail);
- du présentéisme (personnes se présentant au travail, mais qui n'arrivent pas à être pleinement productives);
- la démission (de personnes qui vivent des difficultés au travail).

Au Canada, plus de 30 % des demandes de remboursement pour incapacité transmises aux compagnies d'assurances sont liées à des maladies mentales.<sup>3</sup>

## QUELS SONT LES FACTEURS DE RISQUES DES PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE?

Plusieurs recherches sur le sujet regroupent les facteurs de risques de santé psychologique en deux catégories : les facteurs personnels et les facteurs organisationnels.

Les facteurs personnels sont spécifiques à chaque individu. Chaque personne a sa propre interprétation des événements et réagira différemment. Chacun a la responsabilité d'équilibrer sa vie de manière à la maintenir saine ou à améliorer sa propre santé mentale.

Selon les individus, des facteurs personnels pourront contribuer ou non à une perte de contrôle en fonction de ce qui suit :

- le type de personnalité. Ex. : les personnes qui ont une affectivité positive risquent moins de développer des problèmes psychologiques;
- l'âge et le sexe. Selon les statistiques, les femmes sont davantage atteintes de dépression que les hommes;
- l'état de santé et les habitudes de vie peuvent moduler l'effet du stress sur l'individu. Ex. : la marche est très bénéfique sur la santé mentale;
- les événements de la vie, tels que les problèmes familiaux, peuvent influencer sur la santé mentale. Ex. : l'endettement, un divorce, un enfant handicapé, etc.;
- l'environnement social et familial. Ex. : la disponibilité d'un soutien social;
- les stratégies d'adaptation utilisées, telles la gestion du temps et la capacité d'évacuer son stress;
- la connaissance de soi, de ses limites, qui pourra éviter à la personne de se placer dans des situations qui déborderont sa capacité d'adaptation.

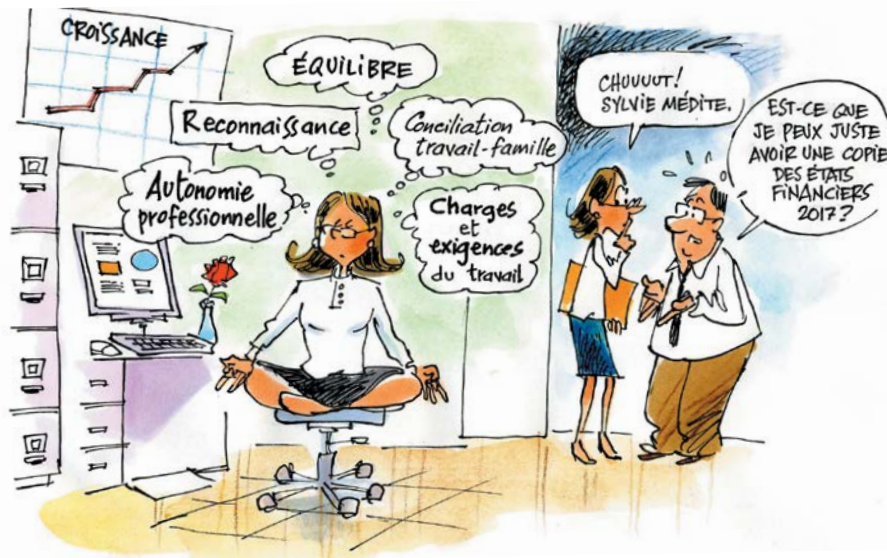
Il est possible pour chacun de contribuer au développement d'une bonne santé mentale en agissant sur ces différents facteurs personnels.

L'employeur peut offrir un programme de soutien à ses employés (PAE). Bien que ce soit important, ce n'est toutefois pas suffisant. En effet, la littérature scientifique indique aussi qu'il existe des liens étroits entre certaines dimensions de l'organisation du travail et l'apparition de problèmes de santé mentale au travail. L'identification et l'évaluation des dangers, à l'intégrité psychologique, deviennent nécessaires afin d'éliminer à la source ces problèmes.

1. Mercer. « Concertation sur la santé psychologique au travail : un portrait de la situation de la santé psychologique », avec la collaboration de Diane Champagne, conseillère principale, 7 février 2013.

2. Voir : [www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/la-sante-mentale-compte](http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/la-sante-mentale-compte)

3. Idem à 2.



Voici les facteurs organisationnels qui peuvent contribuer positivement ou négativement à la santé mentale des travailleurs.

- Le changement « brusque » et « non accompagné » de la structure de l'organisation, du travail ou de rôle dans l'entreprise
  - Les restructurations sont-elles bien planifiées? Les communications sont-elles omniprésentes lors des changements? Comment peut-on apprivoiser le changement?
- Le manque d'autonomie décisionnelle
  - Soit la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions concernant celui-ci. Est-ce que l'on peut susciter la collaboration et la participation du personnel dans les décisions?
- Une surcharge de travail
  - Existe-t-il une surcharge quantitative de travail (physique ou psychologique)? Peut-on détailler davantage la perception de la surcharge de travail? Fait-on preuve d'écoute des opinions et des sentiments exprimés? Peut-on envisager de réorganiser le travail? Comment peut-on baisser la pression?
- L'inadéquation emploi/compétences
  - La capacité des individus et l'utilisation des compétences répondent-elles aux demandes accrues? aux changements technologiques? Les rôles et les responsabilités sont-ils bien définis? Existe-t-il un plan de formation?
- Le manque de reconnaissance et de soutien social de la part des supérieurs et des collègues
  - Comment s'exerce la supervision? Est-elle adaptée aux compétences de l'individu? Comment est le climat de travail? Existe-t-il des comportements déviants (agressifs, violents, intimidants, harcèlement sexuel ou psychologique)? Comment peut-on redresser la situation?
- La perception de justice organisationnelle et de sa propre valeur
  - Est-ce que les employés sont traités de façon équitables? La répartition des tâches, les horaires de travail, la rémunération sont-ils justes?

## DES NORMES AU SERVICE DES EMPLOYEURS

Pour aider les entreprises et les experts à concevoir des lieux de travail propices au mieux-être des travailleurs, plusieurs normes ont été élaborées : ISO 10075, *Principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental*; bientôt, la nouvelle norme ISO 45001<sup>4</sup> applicable aux systèmes de *Management de la santé et de la sécurité au travail*; la norme canadienne CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013, *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail*.

En 2014, la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) a entrepris un *Projet de recherche sous forme d'études de cas (PRÉC)*, échelonné sur trois ans, afin de mieux comprendre le processus d'application de la norme canadienne précitée. Quarante organisations de toute taille et de secteurs d'activité variés y ont participé. Les résultats du PRÉC, dévoilés en mars 2017, révèlent que les employeurs ont réalisé des progrès considérables en la matière<sup>5</sup>.

Cette norme n'est pas obligatoire. Cependant, l'employeur peut quand même créer un environnement favorable et appuyer une culture d'entreprise axée sur une bonne santé mentale. Il peut, par exemple, s'assurer que<sup>6</sup>:

- la conception des tâches soit basée sur les compétences, que les demandes soient en fonction des capacités et des centres d'intérêt des employés, qu'il y ait des possibilités de croissance et de développement;
- la possibilité d'atteindre un équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- la reconnaissance des employés, les gratifications, la considération, l'équité;
- la promotion de l'activité physique;
- la mise en œuvre de stratégies visant à aider les employés à maintenir une charge de travail raisonnable. Avoir un *leadership* et des attentes claires.

Afin d'atteindre ce résultat, il est nécessaire que les gestionnaires soient informés et outillés pour reconnaître les signes avant-coureurs de stress et favoriser un bon climat de confiance, en étant plus souple dans la planification et l'organisation du travail.

En conclusion, un investissement dans la santé psychologique et le mieux-être des employés peut avoir une influence sur leur motivation et leur productivité, tout en offrant un climat harmonieux et rentable pour tout le monde!

4. Au moment de la rédaction de cet article, elle n'était pas encore disponible.

5. Voir : [https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-10/Workplace\\_Sustainability\\_Report\\_Fr.pdf](https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-10/Workplace_Sustainability_Report_Fr.pdf) [en ligne] (janvier 2018)

6. Voir : *Étude Salveo sur la santé mentale en milieu de travail*, professeur Alain Marchand, coresponsable de l'étude à l'Université de Montréal, avril 2014.