

## Santé mentale

# Santé mentale - Comment l'aborder et la favoriser

### Sur cette page

[Pourquoi les employeurs doivent-ils se préoccuper de la santé mentale?](#)

[Existe-t-il des problèmes particuliers en milieu de travail qui affectent la santé mentale des employés?](#)

[Que peuvent faire les lieux de travail pour favoriser la santé mentale?](#)

[Qu'est ce qui peut être fait pour accroître l'appui et la participation à l'échelle de l'organisation?](#)

[Qu'est-ce que les employeurs peuvent faire d'autres?](#)

---

## Pourquoi les employeurs doivent-ils se préoccuper de la santé mentale?

La santé globale en milieu de travail comprend le mieux-être physique et psychologique des employés. En accordant autant d'importance à la santé mentale et à sa composante psychologique qu'à l'environnement physique, une organisation peut favoriser le mieux-être général de ses employés. Une mauvaise santé mentale porte non seulement préjudice à la santé des employés, mais influe sur les profits de l'entreprise. Il est important que tous les échelons de l'entreprise – y compris le conseil d'administration, la direction, le service des finances et le service des ressources humaines – s'engagent à intégrer la santé mentale sur votre lieu de travail. En outre, la mobilisation de votre comité de santé et de sécurité au travail et celle des employés s'imposent : nous avons tous la responsabilité de veiller à la santé et à la sécurité, notamment la santé mentale.

Il n'existe pas une seule « bonne façon » de créer un milieu de travail psychologiquement sain parce que chaque lieu de travail est différent – qu'il s'agisse des personnes qui effectuent les tâches, des tâches à effectuer, des gestionnaires qui dirigent l'organisation, de la taille de l'organisation, de l'environnement externe qui influe sur la collectivité, et des ressources externes que l'entreprise utilise. Tous ces facteurs jouent un rôle en ce qui concerne la santé mentale des employés.

Les employeurs sont également assujettis aux exigences de la loi et sont tenus de protéger la santé physique et mentale de leurs employés. Certaines lois reconnaissent maintenant que la santé et la sécurité psychologiques font partie des responsabilités globales des employeurs en matière de santé et de sécurité et utilisent des termes comme « bien-être psychologique » et « blessure psychologique ». Les concepts de santé et de sécurité psychologiques se retrouvent également dans les sections législatives suivantes :

- Définition du harcèlement et de la violence
- Objet de la loi
- Définition de la santé et de la sécurité
- Définition d'une blessure
- Adaptation du milieu de travail pour assurer le bien-être du travailleur

Dans les administrations qui n'ont pas de loi explicite sur la santé psychologique en milieu de travail, la [disposition générale sur les devoirs](#) s'appliquerait. Veuillez consulter la [législation](#) de votre province ou territoire pour connaître les exigences particulières.

---

## Existe-t-il des problèmes particuliers en milieu de travail qui affectent la santé mentale des employés?

La recherche a permis de recenser 13 facteurs en milieu de travail, connus sous le nom de facteurs de risque psychosociaux, qui peuvent avoir une incidence sur la santé de l'organisation, la santé personnelle des employés et les résultats financiers. La façon dont le travail est exécuté et le contexte dans lequel il se déroule peuvent avoir d'importantes répercussions, soit positives ou négatives, sur la santé mentale d'un employé. Lorsqu'un employé est exposé de façon négative à ces facteurs, il est possible qu'il soit aux prises avec le [stress](#), le découragement, une humeur dépressive, l'anxiété ou l'épuisement professionnel.

Les organisations doivent prendre en considération tous ces facteurs dans leurs efforts pour créer un milieu de travail psychologiquement sain. Les facteurs sont les suivants :

- Clarté du leadership et des attentes
- Compétences et exigences psychologiques
- Courtoisie et respect
- Croissance et perfectionnement
- Culture organisationnelle
- Engagement

- Équilibre
- Gestion de la charge de travail
- Participation et influence
- Protection de la sécurité physique
- Protection de la sécurité psychologique
- Reconnaissance et récompenses
- Soutien psychologique

Certains problèmes en milieu de travail peuvent affecter la santé mentale :

- stigmatisation et discrimination;
- relation entre exigences professionnelles et maîtrise/efforts et récompenses;
- présentéisme;
- épuisement professionnel;
- harcèlement, violence, intimidation, persécution collective;
- consommation problématique de substances

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la fiche d'information Réponses SST intitulée [Santé mentale – facteurs de risque psychologiques](#).

---

## Que peuvent faire les lieux de travail pour favoriser la santé mentale?

Un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire est un milieu qui favorise le mieux-être des travailleurs et qui ne porte pas atteinte à la santé mentale des employés par négligence ou insouciance, ou de façon délibérée. Par exemple, un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire est un milieu qui ne génère pas une peur excessive ou une anxiété chronique. L'engagement de l'organisation doit commencer aux échelons supérieurs.

Une façon de parvenir à un milieu psychologiquement sécuritaire est de créer et de mettre en œuvre un [programme exhaustif de santé et de sécurité au travail \(PESST\)](#). Ce programme comprend un ensemble de stratégies et d'activités, d'initiatives et de politiques connexes élaborées par l'employeur, en consultation avec les employés, en vue d'améliorer ou de maintenir de façon continue la qualité de vie au travail, la santé et le mieux-être des travailleurs. Ces activités sont élaborées dans le cadre d'un processus d'amélioration continue visant à améliorer l'environnement de travail (physique, psychosocial, organisationnel et économique) et à accroître l'autonomisation et la croissance personnelle.

---

## Qu'est ce qui peut être fait pour accroître l'appui et la participation à l'échelle de l'organisation?

Lors du lancement d'initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques, il est important d'obtenir l'adhésion de tous les niveaux de l'organisation. L'appui et la participation aident à améliorer les facteurs environnementaux et comportementaux qui influencent les interactions quotidiennes entre les employés.

### Hauts dirigeants

Les propriétaires et les hauts dirigeants ont cette capacité cruciale d'apporter des changements positifs à la culture en milieu de travail, ainsi qu'aux pratiques, aux priorités et aux valeurs de gestion, en définissant les attentes, en donnant l'exemple et en allouant du temps, du pouvoir individuel et des ressources aux employés.

Façons d'obtenir l'appui et la participation des hauts dirigeants :

- aider les dirigeants à comprendre les avantages juridiques, éthiques et économiques de la santé et de la sécurité psychologiques;
- désigner des champions à tous les échelons de l'organisation;
- établir des procédures de prise de décision et définir clairement les personnes responsables de la préparation et de la mise en œuvre des initiatives relatives à la santé et à la sécurité psychologiques.

### Gestionnaires

Les gestionnaires et les superviseurs sont souvent coincés entre la nécessité d'atteindre des objectifs organisationnels et le désir d'établir un modèle de comportements sains et d'appuyer les membres de leur équipe. Les gestionnaires et les superviseurs sont également aux premières lignes dans la lutte contre les problèmes de santé mentale qui sont signalés ou remarqués intentionnellement lors des interactions avec leur équipe.

Façons d'obtenir l'appui et la participation des gestionnaires :

- communiquer l'objectif des initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques et indiquer qui en sont les responsables;

- démontrer clairement le soutien des hauts dirigeants;
- reconnaître les efforts déployés quotidiennement par les gestionnaires pour assurer un milieu de travail sain et sécuritaire;
- demander aux gestionnaires de donner leur avis sur le déploiement des initiatives en matière de santé mentale et répondre à leurs préoccupations;
- aider les gestionnaires à comprendre comment leur travail et celui de leur équipe peuvent être influencés par les nouvelles initiatives, et les informer des ressources et types de soutien qui sont offerts;
- souligner l'importance de former les gestionnaires et de les doter des compétences et des ressources leur permettant de résoudre les problèmes soulevés par leur équipe.

### **Tous les employés**

Les initiatives pourraient ne pas avoir l'effet escompté si les employés n'ont pas une idée claire de l'objectif de l'initiative et s'ils ne sont pas encouragés à participer par les dirigeants de l'organisation.

Façons d'obtenir l'appui et la participation de tous les employés :

- aider les employés à comprendre l'objectif des initiatives et les répercussions qu'elles peuvent avoir sur leur expérience au travail;
- démontrer clairement le soutien des hauts dirigeants, des gestionnaires et des superviseurs;
- expliquer à tout le monde que les initiatives visent à évaluer et à réduire au minimum les facteurs du milieu de travail qui sont associés à des résultats négatifs en matière de santé mentale, plutôt qu'à déterminer les forces et les faiblesses individuelles ou à connaître l'état de santé de chacun.

---

## **Qu'est-ce que les employeurs peuvent faire d'autres?**

Voici huit stratégies que les employeurs peuvent utiliser pour favoriser une santé mentale positive :

1. Encourager la participation active des employés et la prise de décision.
2. Définir clairement les obligations et les responsabilités des employés.
3. Favoriser l'équilibre travail-famille.
4. Encourager les comportements respectueux et non dérogatoires
5. Gérer les charges de travail.
6. Favoriser la formation continue.

7. Mettre en place des pratiques de résolutions de conflits.
8. Reconnaître de façon efficace les contributions des employés.

(Adapté d'un texte de l'Association canadienne pour la santé mentale : « [Workplace Mental Health Promotion, A How-To Guide](#) » [en anglais seulement])

De plus, les employeurs peuvent :

- Lors de la mise en œuvre d'un nouveau processus ou d'une nouvelle procédure, toujours tenir compte des répercussions psychologiques du changement.
- Évaluer la sécurité psychologique sur le lieu de travail et élaborer un plan visant à agir sur cette dernière. Consulter le site Web [Protégeons la santé mentale au travail](#) ou la norme CSA « [Z1003-13 \(R2022\)](#) – Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes » pour obtenir de plus amples renseignements.
- Élaborer un énoncé de politique qui reflète l'engagement de l'organisation de faire de la santé mentale au travail une priorité. Une politique démontre leadership et engagement. De plus, la politique sur la santé et la sécurité devrait affirmer la volonté de s'attaquer aux facteurs de risques psychosociaux ainsi qu'aux autres risques.
- Inclure de façon explicite la santé mentale et la sécurité psychologique dans le mandat du comité de santé et de sécurité.
- Élaborer des politiques et des pratiques relatives au harcèlement, à la violence et à l'intimidation au travail. Réviser les politiques et les procédures existantes, et examiner comment elles contribuent, de manière positive ou négative, aux problèmes liés à la violence et au harcèlement.
- Fournir une éducation et une formation permettant aux gestionnaires et aux employés de reconnaître les risques de harcèlement et d'intimidation, ainsi que les conditions de travail malsaines sur le plan psychologique. Cette formation fournit aux collègues de travail des moyens concrets pour reconnaître les problèmes de santé en général et en discuter. Les gestionnaires peuvent en outre contribuer à créer un environnement de travail positif s'ils ont les habiletés et les connaissances pour déceler les problèmes avant qu'ils s'aggravent et y réagissent.
- Sensibiliser tous les membres du comité de santé et de sécurité (comité SST) sur l'importance de la santé psychologique au travail.
- Demander aux représentants des travailleurs qui siègent au comité SST de soumettre les problèmes généraux de santé psychologique qui touchent les employés plutôt que la situation particulière d'un employé. Exiger que les questions touchant la vie privée et la confidentialité soient respectées.

- Élaborer des politiques concernant la [consommation problématique de substances en milieu de travail ou les facultés affaiblies au travail](#) afin que tous les employés connaissent les étapes à suivre.
  - [Santé mentale – Introduction](#)
  - [Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux au travail](#)
  - [Santé mentale – Avoir une conversation délicate](#)
  - [Santé mentale – S'attaquer aux conflits](#)
  - [Promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail – Point de départ](#)
  - [Exemples d'éléments d'un programme de santé et mieux-être en milieu de travail](#)
  - [Exemple de sondage sur la santé et le mieux-être en milieu de travail](#)
  - [Stress en milieu de travail – Général](#)
  - [Conciliation travail-vie personnelle](#)
  - [Violence et harcèlement en milieu de travail](#)
  - [Intimidation en milieu de travail](#)
  - [Harcèlement par Internet ou cyberharcèlement](#)
  - [Programmes d'aide aux employés \(PAE\)](#)
  - [Consommation de substances en milieu de travail](#)
  - [Facultés affaiblies au travail](#)
- 

Date de la dernière modification de la fiche d'information : 2022-05-25

## Avertissement

Bien que le CCHST s'efforce d'assurer l'exactitude, la mise à jour et l'exhaustivité de l'information, il ne peut garantir, déclarer ou promettre que les renseignements fournis sont valables, exacts ou à jour. Le CCHST ne saurait être tenu responsable d'une perte ou d'une revendication quelconque pouvant découler directement ou indirectement de l'utilisation de cette information.