

# **SURMONTER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL**

**Guide**

à l'intention des  
gestionnaires

# **SURMONTER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL**

**Guide**

à l'intention des  
gestionnaires

Édition produite par :

**La Direction des communications du ministère de la Santé  
et des Services sociaux**

Des frais d'administration sont exigés pour obtenir d'autres exemplaires de ce document. Des frais d'administration vous seront facturés à la livraison : 5,00 \$ pour le premier exemplaire et 1,00 \$ pour chaque exemplaire additionnel.

Faites parvenir votre commande par télécopieur : **(418) 644-4574**

par courriel : **communications@msss.gouv.qc.ca**

ou par la poste : **Ministère de la Santé et des Services sociaux  
Direction des communications  
1075, chemin Sainte-Foy, 16<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec)  
G1S 2M1**

Le présent document peut être consulté à la section **documentation** du site Web du ministère de la Santé et des Services sociaux dont l'adresse est : **www.msss.gouv.qc.ca**

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec, 2000  
Bibliothèque nationale du Canada, 2000  
ISBN 2-550-35633-0

© Gouvernement du Québec

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée, à condition que la source soit mentionnée.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>4</b>	REMERCIEMENTS
<b>5</b>	INTRODUCTION
<b>7</b>	Q. QU'ENTEND-ON PAR « PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE » ?
<b>8</b>	Q. EST-CE QUE TOUT CE QUE L'ON ENTEND SUR LES PERSONNES AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE EST VRAI ?
<b>9</b>	Q. CES PERSONNES SONT-ELLES CAPABLES DE GÉRER LE STRESS ?
<b>12</b>	Q. COMMENT SAVOIR SI MON EMPLOYÉ EST AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE ?
<b>14</b>	Q. QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ÉPROUVÉES PAR LES PERSONNES QUI ONT À SURMONTER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL ?
<b>15</b>	Q. POUVONS-NOUS ADOPTER DES MESURES QUI FACILITERONT LE TRAVAIL DES PERSONNES AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE ?
<b>17</b>	Q. COMMENT CHOISIR LA MEILLEURE MESURE D'ACCOMMODATION ?
<b>18</b>	Q. DOIS-JE ACCORDER TOUTES LES MESURES D'ACCOMMODATION DEMANDÉES ?
<b>19</b>	Q. UNE PERSONNE EST-ELLE TENUE DE M'INFORMER SI ELLE ÉPROUVE DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE ?
<b>20</b>	Q. EST-CE QUE JE DOIS EN INFORMER LES COLLÈGUES DE TRAVAIL ?
<b>21</b>	Q. COMMENT DOIS-JE FORMULER MES CRITIQUES ET MES COMMENTAIRES ?
<b>22</b>	Q. COMMENT PUIS-JE FAVORISER UNE BONNE SANTÉ MENTALE PARMIS LES MEMBRES DE MON PERSONNEL ?
<b>24</b>	Q. Y A-T-IL D'AUTRES FORMES DE SOUTIEN QUE JE POURRAIS OFFRIR À UNE PERSONNE QUI DOIT SURMONTER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE ?
<b>25</b>	CONCLUSION
	ANNEXES
<b>26</b>	Annexe A : Types de mesures d'accommodation et exemples
<b>30</b>	Annexe B : Mesures d'accommodation proposées selon le type de difficultés
<b>35</b>	Annexe C : Les douze fonctions d'un mentor
<b>37</b>	BIBLIOGRAPHIE
<b>39</b>	RÉFÉRENCES - sites Internet

## **REMERCIEMENTS**

Nous aimerions remercier toutes les personnes qui nous ont fourni, tout au long de notre démarche, une expertise, des avis, des conseils et du soutien ayant facilité la rédaction d'un guide qui vise à répondre le mieux possible aux différents besoins des gestionnaires.

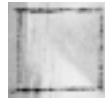
### **Recherche et rédaction**

Sonia Genest, agente de recherche, direction de l'Évaluation, de la Recherche et de l'Innovation, ministère de la Santé et des Services sociaux

### **Idée originale et collaboration**

Johanne Leroux, responsable du programme d'aide aux employées et employés, ministère de la Santé et des Services sociaux





## INTRODUCTION

Une personne sur cinq éprouvera, au cours de sa vie, un problème de santé mentale. Dans les dernières années, qui ont été particulièrement marquées par une augmentation de la détresse psychologique, cette proportion a augmenté et, désormais, il est reconnu qu'un individu sur trois est susceptible de traverser, un jour, une période d'instabilité émotionnelle. Même si une personne n'a jamais, jusqu'à l'âge adulte, éprouvé une quelconque difficulté psychique, la conjugaison de certains facteurs biopsychosociaux peut faire basculer son univers. Pour certains, il s'agira d'une période dépressive à la suite de la perte d'un être cher mais, pour d'autres, ce pourra être l'apparition d'un problème plus grave, comme la maladie affective bipolaire ou la schizophrénie, qui persistera et laissera des séquelles plus ou moins marquées.

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, et il risque d'être passablement perturbé, de façon plus ou moins importante et persistante, par les difficultés liées au problème de santé mentale. Il est vrai que le travail peut lui-même contribuer à l'apparition d'un tel problème mais, malgré cela, personne ne niera qu'il vaut mieux travailler que de demeurer sans emploi. En effet, selon les études sur le sujet, l'inactivité serait source d'anxiété, de stress et de dépression. Être sans travail altérerait la qualité de vie d'une personne, nuirait à son bien-être psychique (Lehman, 1983, Sullivan, Wells et Leake, 1992, dans Van Dongen, 1996, p. 536), provoquerait la détresse psychologique (Reynolds et Gilbert, 1991, dans Scheid, 1993, p. 765), engendrerait des sentiments d'incompétence et diminuerait l'estime de soi (Anthony et Blanch, 1987, Mackota et Lamb, 1989, dans Van Dongen, 1996, p. 536). À l'inverse, 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 (Scheid, 1993, p. 763) tout en

améliorant le bien-être psychologique (Lahelma, 1992, p. 268) de la personne. Parce 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.

Dans la foulée de ses récentes orientations en santé mentale, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS, 1997) a expérimenté, au sein même de son organisation, un programme d'intégration au travail pour les personnes aux prises avec un problème de santé mentale. Au cours de cette expérimentation, bon nombre de questions ont été soulevées, ce qui a démontré un besoin flagrant d'information. La création d'un outil de référence s'est avérée plus que nécessaire. Le présent document se veut donc un guide d'outils visant à soutenir les gestionnaires dans leurs tâches d'encadrement de personnes ayant un problème de santé mentale. Ce guide vise une meilleure compréhension de la dynamique des problèmes de santé mentale au travail. Il souhaite également *sensibiliser* les gestionnaires à *la nature des obstacles pour les personnes qui ont des incapacités, et aux moyens de réduire ces obstacles*, dans le but d'*améliorer l'accès au travail* et favoriser le maintien en emploi des personnes aux prises avec un problème de santé mentale, comme le recommande la Politique de la santé et du bien-être (1992, p. 161). Le contenu du guide s'applique autant aux personnes aux prises avec un problème grave de santé mentale qu'à celles qui vivent une période ponctuelle d'instabilité émotionnelle. La nature des difficultés étant, à peu de chose près, la même, ce sont la persistance et l'intensité de ces difficultés qui varient selon la situation. Inutile de préciser ici que le contenu de ce guide prend tout son sens dans la mesure où la personne souffrant d'un problème de santé mentale accepte de collaborer à la mise en place de mesures visant à soutenir ses efforts d'adaptation.

Les différentes sections du présent guide ont été rédigées à partir des principales questions qu'un gestionnaire peut se poser par rapport aux problèmes de santé mentale en milieu de travail.

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 (Massel *et al.*, 1990, dans Scheid, 1993). Il peut cependant être utile pour le gestionnaire de savoir qu'une personne aux prises avec un problème de santé mentale transitoire, comme une dépression, est susceptible de revenir plus rapidement à son fonctionnement initial. En revanche, cela n'est pas nécessairement le cas pour une personne chez qui un trouble grave a été diagnostiqué. Cette dernière est plus susceptible de conserver des séquelles, plus ou moins importantes, qui risquent de rendre difficile le retour à la normale. On distingue souvent les problèmes de santé mentale par les expressions « troubles transitoires » et « troubles graves » de santé mentale. La Politique de santé mentale (1989, p. 21) définit bien ces deux concepts. D'une part, on trouve :

- *les personnes qui vivent des troubles mentaux transitoires, d'intensité variables, sources d'une détresse psychologique importante, qu'une aide appropriée, prodiguée au moment opportun, peut ramener à leur niveau de fonctionnement psychologique et social antérieur ;*

et d'autre part :

- *les personnes qui présentent des troubles mentaux dits sévères, généralement persistants, associés à de la détresse psychologique et à un niveau d'incapacité qui interfère de façon significative dans leurs relations interpersonnelles et leur compétence sociale de base.*

Il se dégage de ces deux définitions que les troubles de la première catégorie peuvent être temporaires et que ceux de la seconde catégorie risquent d'être permanents. 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 habiletés nécessaires pour faire un bon travail. Mais, comme nous l'avons expliqué précédemment, le diagnostic et la gravité des symptômes ne constituent pas de bons indicateurs pour établir le rendement au travail de la personne. Jusqu'à ce jour, rien n'indique que ces facteurs puissent servir à mesurer le rendement d'un employé. De plus, les traitements pharmacologiques et psychosociaux aident considérablement à stabiliser l'état de la personne. Très efficaces, ces moyens thérapeutiques peuvent rendre la personne très fonctionnelle, l'aider à se maintenir dans son milieu et, par le fait même, au travail.



## EST-CE QUE TOUT CE QUE L'ON ENTEND SUR LES PERSONNES AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE EST VRAI ?

Bien qu'on parle de plus en plus des troubles mentaux, ils demeurent peu et mal connus. Encore aujourd'hui, beaucoup d'opinions erronées subsistent, ce qui entretient des préjugés qui constituent la principale barrière à l'emploi. De toutes les personnes présentant une déficience ou un handicap, les personnes atteintes d'un problème de santé mentale sont celles que les gestionnaires hésiteront le plus à embaucher ou à garder à leur emploi (Hartlage et Roland, 1971, Nagi, McBroom et Colletts, 1972, dans Drehmer et Bordieri, 1985, p. 158). Une fois embauché ou après un épisode nécessitant un congé, le travailleur qui a à surmonter un problème de santé mentale aurait plus de difficultés à se faire accepter de ses collègues (Florian, 1978, Farina, Murray et Groh, 1978, dans Drehmer et Bordieri, 1985, p. 158). Beaucoup de mythes relatifs aux troubles mentaux persistent encore. Ces croyances viennent ternir l'image que se fait la société des personnes aux prises avec un problème de santé mentale. Voici cinq mythes encore persistants.

### Mythes relatifs aux problèmes de santé mentale

#### 1. Les personnes atteintes de troubles mentaux sont des cas isolés.

**C'est faux.** Une personne sur cinq vivra un jour un problème de santé mentale, de quelque nature qu'il soit (Politique de santé mentale, p. 11). Parmi ces personnes, de 2 à 3 % souffriront de troubles graves et persistants.

#### 2. Problème de santé mentale est synonyme de déficience intellectuelle.

**C'est faux.** La déficience intellectuelle est particulièrement caractérisée par des limites intellectuelles. Elle est perceptible dès la naissance. Les problèmes de santé mentale se distinguent plutôt par des déséquilibres émotionnels, des désordres de la pensée ou de la perception, et peuvent survenir à n'importe quel âge. Ils n'affectent en rien le fonctionnement intellectuel ; ainsi, bon nombre de personnes vivant avec un problème de santé mentale poursuivent des études universitaires.

#### 3. Les gens aux prises avec un trouble mental sont violents.

**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 qui est attribuée aux personnes ayant un problème de santé mentale.

#### **4. On ne guérit pas d'un problème grave de santé mentale.**

**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, dont les neuroleptiques, 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.

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

**C'est faux.** Chaque personne réagit différemment aux divers facteurs de stress, lesquels influencent autant les personnes atteintes de troubles mentaux que quiconque. Certains individus présentent une plus grande vulnérabilité au stress, mais ce n'est pas seulement le cas des personnes atteintes d'un problème de santé mentale. Les gens atteints de troubles physiques (troubles cardiaques, troubles gastriques, handicap ou autres) sont également plus vulnérables au stress.

Source : *Job Accommodation Network*, site Internet, 12 février 1998.

Beaucoup de mythes sont encore bien présents au sein de la population. Ils ne disparaîtront évidemment pas du jour au lendemain, mais l'important est que nous demeurions disposés à remettre en question nos préjugés.

**Q.**

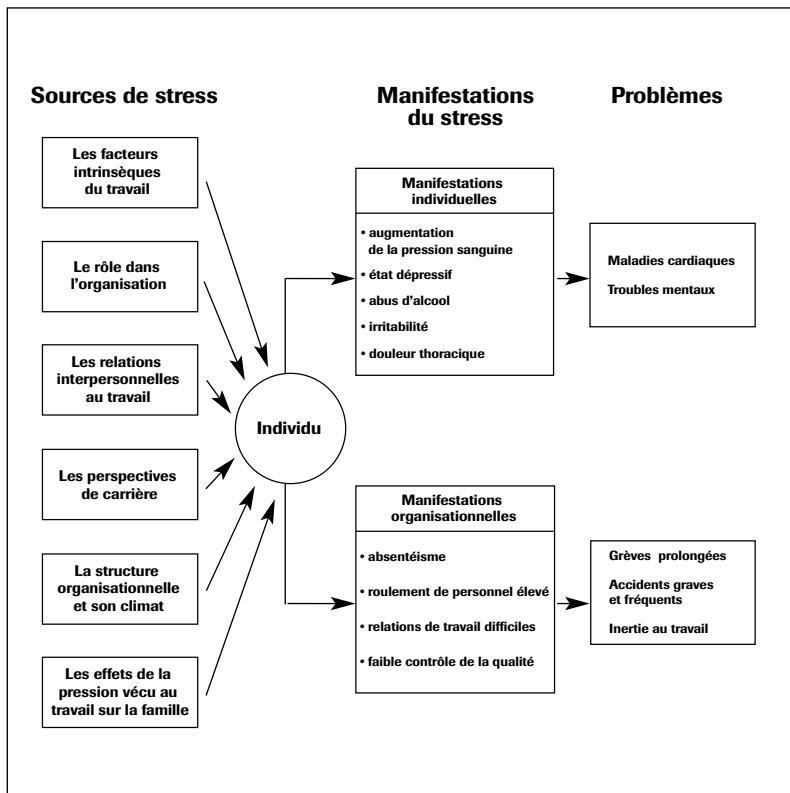
### **CES PERSONNES SONT-ELLES CAPABLES DE GÉRER LE STRESS ?**

Le travail peut constituer une source de stress importante pour chacun d'entre nous, et encore davantage pour les personnes vulnérables dont la fragilité est due à un problème de santé physique ou mentale. S'en préoccuper ne veut pas dire qu'il faut protéger la personne de toute source de stress potentielle, mais qu'on doit lui permettre d'apprendre ou de réapprendre à gérer son stress et son anxiété au travail, en tentant de moduler les effets du stress qui peuvent influencer sur elle. La mise en place de mesures adéquates, comme nous le verrons plus loin, soutiendra la personne dans sa façon de maîtriser son anxiété.

Le stress est un élément pathogène important dans les milieux de travail. Il peut contribuer à l'apparition de problèmes de santé, autant physiques que mentaux. Il ne faut pas sous-estimer les forces du stress. Tout un chacun devrait y accorder une attention particulière pour en prévenir les répercussions. Cela ne vaut pas uniquement

pour les personnes atteintes d'un problème de santé mentale. Il est important que les gestionnaires connaissent les principales situations de stress pour leurs employés et pour eux-mêmes car, en tant que travailleurs, ils ont aussi à se prémunir contre le stress. Afin de prendre connaissance des principales situations considérées comme potentiellement anxiogènes et pour mieux y faire face, vous trouverez à la page suivante une figure expliquant succinctement la dynamique du stress au travail.

### Dynamique du stress au travail



Source : Susan Cartwright et Cary L. Cooper, *Managing Workplace Stress*, 1997, p. 14.

## **Les sources de stress au travail**

### **1) Les facteurs intrinsèques du travail :**

- les conditions de travail (ex. : le bruit, l'éclairage, l'aménagement du poste de travail) ;
- les horaires de travail aménagés en quart de travail (ex. : faire le tour de l'horloge) ;
- les longues périodes de travail (ex. : travailler plus de 48 heures par semaine) ;
- les nouvelles technologies (ex. : s'adapter à des nouvelles technologies, devoir constamment maintenir sa formation à jour pour garder son rang dans l'équipe de travail) ;
- la surcharge de travail (ex. : être surchargé de travail, se voir confier des tâches dépassant ses compétences).

### **2) Le rôle dans l'organisation :**

- l'ambiguïté des rôles (ex. : les objectifs, les buts et les responsabilités par rapport au travail ne sont pas clairs, les attentes des collègues ne sont pas claires) ;
- les conflits de rôles (ex. : se voir confier des tâches que l'on déteste ou des responsabilités ne faisant pas partie de la description de tâches) ;
- les responsabilités (ex. : avoir du personnel ou un budget à gérer).

### **3) Les relations interpersonnelles au travail :**

- les relations avec les supérieurs (ex. : recevoir peu de considération de la part de son patron, recevoir, de son patron, des critiques ne comportant pas d'éléments constructifs) ;
- les relations avec les employés (ex. : avoir de la difficulté à déléguer) ;
- les relations avec les collègues (ex. : être en compétition, avoir un conflit de personnalité avec un collègue).

### **4) Les perspectives de carrière :**

- la sécurité d'emploi (ex. : craindre d'être rétrogradé) ;
- l'évaluation du rendement au travail (ex. : craindre de recevoir une évaluation défavorable).

### **5) La structure organisationnelle et son climat :**

- le sentiment d'appartenance à l'organisation (ex. : ne pas prendre part aux communications et aux consultations officielles).

## **6) Les effets de la pression vécue au travail sur la famille :**

Par exemple, la peur de perdre son emploi, la surcharge de travail, les ambitions professionnelles contrecarrées, peuvent générer de l'anxiété et de l'irritabilité chez la personne et provoquer ainsi des conflits familiaux.

Source : Susan Cartwright et Cary L. Cooper (1997).

**Q.**

### **COMMENT SAVOIR SI MON EMPLOYÉ EST AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE ?**

Certains comportements peuvent laisser croire qu'une personne est aux prises avec des difficultés d'ordre émotionnel. Cependant, il faut garder à l'esprit que l'ensemble des troubles mentaux sont caractérisés par des comportements « normalement » humains, mais exacerbés au point où ils deviennent invalidants et interfèrent de façon dramatique dans l'ensemble des sphères de la vie de l'individu. Certaines personnes ont des traits de personnalité particuliers qui ne sont pas nécessairement pathologiques. Tout comme on ne conclut pas à un cancer parce qu'une personne présente les symptômes de la grippe, il ne faut pas conclure à un problème de santé mentale simplement parce qu'on observe certains comportements particuliers chez un individu. Malgré cela, il peut effectivement être utile de prendre connaissance des types de comportements pouvant indiquer qu'une personne traverse une période difficile.

Si l'on remarque un ou quelques-uns des comportements suivants chez une personne, il peut y avoir lieu de soupçonner un problème de santé mentale, surtout si ces comportements sont nouveaux et subits :

- un changement important dans la personnalité ;
- des pensées confuses ;
- des signes graves et prolongés de dépression ou d'apathie ;
- une anxiété élevée, de la peur, de l'agressivité, une augmentation de l'égoïsme ;
- le déni de problèmes évidents et le refus de l'aide proposée ;
- des changements dramatiques et persistants dans les habitudes alimentaires et de sommeil ;
- un abus d'alcool, de drogues, de médicaments ;
- des pensées suicidaires.

Source : *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 14 avril 1998. (Traduction libre)

Plus concrètement, dans un environnement de travail, les comportements cités plus haut peuvent se traduire ainsi :

- des absences répétées et des problèmes de ponctualité fréquents ;
- un moral bas ;
- un manque de coopération ou une incapacité générale à travailler avec les collègues ;
- une diminution de la productivité ;
- une augmentation des accidents de travail ou des problèmes de sécurité, une diminution de la prudence ;
- des plaintes fréquentes de fatigue ou la présence de douleurs inexplicables ;
- des problèmes de concentration, une difficulté à prendre des décisions, des troubles de la mémoire ;
- des difficultés à respecter les échéanciers ou à faire un travail de qualité ;
- une diminution de l'intérêt ou de l'application au travail.

Source : *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 14 avril 1998. (Traduction libre)

Lorsque l'on remarque un ou certains de ces changements chez une personne, il est d'abord important de s'interroger sur leur nature avant de tirer des conclusions qui pourraient lui être préjudiciables. Trop souvent conclut-on à une mauvaise volonté de la personne si l'on note chez elle des problèmes de ponctualité, d'erreurs dans le travail, de rendement. Souvent obnubilés par l'efficacité, la productivité, le rendement maximum, les gestionnaires, autant que les collègues, ont tendance à se préoccuper essentiellement des conséquences négatives qu'ont de tels agissements sur la production du milieu de travail. On se soucie peu de la raison d'être de ces comportements. Une personne dont les comportements se modifient de façon notable peut vivre une grande détresse psychologique. Évidemment, certains comportements peuvent être des traits de personnalité pernicieux mais, avant de conclure à de mauvaises intentions de la part de la personne, il faut se demander si elle se porte bien en la vérifiant d'abord auprès d'elle.

Il est bien important de noter qu'une personne qui doit surmonter un problème de santé mentale au travail ne présente pas obligatoirement l'ensemble des attitudes et comportements mentionnés ici. La liste qui précède n'est offerte qu'à titre d'outil de référence pour illustrer différents indices pouvant trahir la présence de difficultés émotionnelles et ne constitue pas une description exhaustive de la façon dont se comporte une personne aux prises avec un problème de santé mentale. N'importe quel travailleur peut éprouver l'une ou l'autre de ces difficultés, mais une difficulté de cet ordre risque d'être plus marquée et plus invalidante pour l'individu qui est aux prises avec un problème de santé mentale. Chez une personne ayant un problème

grave de santé mentale, ces comportements peuvent être encore plus notables et persister davantage, contrairement à une personne vivant une dépression à la suite d'une perte importante.

**Q.**

### **QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ÉPROUVÉES PAR LES PERSONNES QUI ONT À SURMONTER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL ?**

Bon nombre de personnes éprouvant un problème de santé mentale peuvent vaquer à leurs occupations régulières, sans que leur condition soit invalidante. D'autres devront cependant modifier certaines de leurs façons de faire, pour mieux s'adapter à leur environnement et à diverses situations. Les difficultés auxquelles ces personnes risquent de faire face peuvent être attribuables non seulement au problème de santé mentale lui-même, mais également aux effets secondaires de la médication et aux hospitalisations multiples et prolongées, lorsque c'est le cas.

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. Bien au contraire, il n'est pas rare de voir des personnes aux prises avec un tel problème démontrer des aptitudes marquées dans des domaines où, en théorie, leur activité risquerait d'être entravée. 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 des 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, la culture du travail ;

- à s'ajuster aux changements dans le travail ;
- à se déplacer pour le travail ;
- à entreprendre de nouvelles tâches.

Sources : *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 14 avril 1998 ; Mancuso, 1990). (Traduction libre)

Il n'est pas faux de dire que l'ensemble de ces difficultés susceptibles d'être éprouvées dans un contexte de travail peuvent être remarquées chez n'importe quel travailleur qui ne vit pas de problème de santé mentale. Combien d'individus présentent des lacunes lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes ? Combien ont du mal à réagir adéquatement aux critiques négatives ? Combien ne savent pas organiser leur travail ? Bon nombre de personnes ont du mal à avoir une concentration soutenue et se disent perturbées par les stimuli environnants. Ces difficultés sont effectivement susceptibles d'être davantage présentes chez les personnes aux prises avec un problème de santé mentale, mais elles sont loin d'être étrangères à tous.

Q.

## **POUVONS-NOUS ADOPTER DES MESURES QUI FACILITERONT LE TRAVAIL DES PERSONNES AUX PRISES AVEC UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE ?**

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'accommodation*, lesquelles viendront les aider à surmonter leurs difficultés. Les mesures, qui sont spécialement prévues pour ces personnes, sont mises en place dans le milieu de travail aux mêmes fins que celles qui sont accordées aux personnes présentant un handicap physique, c'est-à-dire afin de rendre possible l'intégration et le maintien de la personne dans le milieu de travail et de lui permettre de développer de façon optimale ses compétences. Une mesure d'accommodation doit être adoptée dans le seul but de pallier une limite qui interfère dans le rendement de la personne au travail. Elle n'est pas un privilège, ni un passe-droit. Un gestionnaire n'a pas, par exemple, à procéder à un réaménagement des tâches parce que la personne n'apprécie pas celles qui lui sont confiées.

Un grand nombre de mesures d'accommodation peuvent être mises à profit selon les besoins manifestés par la personne. Afin d'alimenter les réflexions sur le choix d'une mesure, un tableau est présenté en annexe ; il associe les types de difficultés avec des solutions possibles. On adapte les conditions de travail d'une personne aux prises



avec un problème de santé mentale dans le but de faciliter son retour ou son maintien au travail. Ces solutions peuvent consister :

- à modifier l'horaire de travail ou les tâches de la personne ;
- à profiter de formation ou de conseils pour s'assurer d'offrir à la personne le soutien nécessaire ;
- à ajuster les règles et procédures de travail ;
- à modifier les attentes que l'on a par rapport à la personne sur le plan de l'efficacité ;
- à offrir une assistance sur le lieu de travail (intervenant d'une ressource de soutien, superviseur interne, programme d'aide aux employés) ;
- à modifier la culture du milieu ;
- à fournir de la formation aux collègues de travail et à les guider dans leur façon d'intervenir auprès de la personne.

Ce type d'adaptation est généralement très peu coûteux. Selon certains auteurs, il suffit souvent de modifier les façons de faire, de s'y prendre autrement, pour arriver aux mêmes résultats (Fabian, Waterworth, A. et Ripke, 1993, Mancuso, 1990, Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), dans Walk, Ahn, Lampkin, Nabizadeh, et Edlich, 1993). Bien que plus d'une formule puisse contribuer à améliorer le rendement de la personne, certaines sont plus fréquemment utilisées que d'autres. Le tableau suivant illustre les mesures les plus souvent utilisées.

**Tableau 1**  
**Fréquence des mesures d'accommodation par type**

TYPES DE MESURES	FRÉQUENCE
<b>Assistance d'un intervenant au cours de l'entrevue</b>	23.0 %
<b>Soutien d'un pair ou d'un intervenant sur le lieu de travail</b>	23.0 %
<b>Horaire flexible</b>	21.7 %
<b>Variation dans la supervision</b> (supervision plus attentive)	11.2 %
<b>Variation dans la formation</b> (période de formation plus longue)	10.5 %
<b>Modification des tâches</b>	5.6 %
<b>Modification de l'environnement de travail</b>	0.6 %
<b>Tolérance à l'égard de certains comportements</b>	0.3 %
<b>Divers</b>	4.0 %

Source : *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 14 avril 1998. (Traduction libre)

## COMMENT CHOISIR LA MEILLEURE MESURE D'ACCOMMODATION ?

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. Il ne faut absolument pas perdre de vue que chaque personne est unique et que ses besoins sont distincts de ceux des autres. Dans la mesure où la personne confie à son gestionnaire qu'elle éprouve des difficultés dans l'exécution de ses tâches, il est tout à fait indiqué pour le gestionnaire de s'asseoir avec elle et d'en discuter. La démarche suivante peut être entreprise, de concert avec la personne, afin de déterminer la mesure d'accommodation qui pourrait le mieux répondre à ses besoins.

### Détermination de la meilleure mesure d'accommodation

#### 1<sup>o</sup> Évaluer les habiletés et les compétences nécessaires pour réaliser les tâches :

- les habiletés techniques et l'expertise ;
- les règles par rapport aux comportements et les standards d'efficacité ;
- les habiletés générales, les règles implicites et les attentes sociales.

#### 2<sup>o</sup> Définir les tâches principales et connexes reliées au poste occupé par la personne.

#### 3<sup>o</sup> Évaluer les difficultés fonctionnelles exprimées par la personne (les activités où la personne ne se sent pas à l'aise).

#### 4<sup>o</sup> Dresser une liste des mesures d'accommodation susceptibles de soutenir la personne :

- demander à la personne quelle mesure pourrait l'accommoder ;
- consulter une personne-ressource dans l'organisation, un spécialiste en employabilité ou d'autres ressources d'aide appropriées ;
- contacter les intervenants qui s'occupent directement de la personne (ex. : superviseur, médecin, personne-ressource de l'extérieure) ;
- avoir recours au Programme d'aide aux employées et employés (PAE) si ce type de service est offert.

## 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.

Source : *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 10 janvier 2000.

La mise en place de mesures d'accommodation 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. Le retour aux méthodes habituelles de travail est préconisé aussitôt que la personne en aura la capacité ou en manifestera le désir. La sixième étape de la réflexion sur le choix de la formule d'accommodation est fort importante. Il est essentiel de s'assurer que la mesure convient bien à la personne, qu'elle lui permet d'offrir un bon rendement au travail, tout comme il est important de réévaluer la pertinence du maintien de cette mesure si la personne est parvenue à retrouver ses compétences.

**Q.**

### **DOIS-JE ACCORDER TOUTES LES MESURES D'ACCOMMODATION DEMANDÉES ?**

Les mesures d'accommodation pour les personnes aux prises avec un problème de santé mentale ne sont généralement ni complexes ni coûteuses ; il s'agit seulement de varier les façons de faire habituelles. Le gestionnaire est tenu d'accorder à la personne qui présente les compétences requises pour l'emploi postulé ou occupé toute mesure qu'elle réclame, si celle-ci est jugée *raisonnable* (Charte québécoise des droits et libertés de la personne, The Americans with Disabilities Act). Une mesure est considérée comme *raisonnable* pour autant qu'elle ne constitue pas un fardeau excessif pour le gestionnaire, qui signifie que ce dernier n'est pas tenu d'accéder à la demande du travailleur si cela implique qu'il doit investir efforts et argent et encourir un déficit. Afin de déterminer si une mesure peut constituer un fardeau excessif, les éléments suivants peuvent être considérés :

- la nature et le coût de la mesure d'accommodation désirée ;
- les ressources financières globales du service en question ou le coût de l'équipement utilisé dans la mise en place de la mesure ;
- l'effet de la mesure sur les dépenses et les ressources ou les répercussions de cette mesure sur les opérations courantes du service ;
- les ressources financières globales et la taille de l'organisation ainsi que le type de service offert et l'emplacement de celui-ci ;

- le type d'opérations de l'organisation, sa composition, sa structure et les fonctions de la main-d'œuvre ;
- la distance géographique ;
- les problèmes administratifs ou fiscaux engendrés par une mesure d'accommodation au sein du service.

Source : *The Americans with Disabilities Act of 1990*, P.L. 101-336, Titre I, p. 5.

Le gestionnaire qui arrive à la conclusion que le travailleur sollicite une mesure qui lui cause un fardeau excessif doit, avant de refuser sa candidature ou de le congédier, consulter toute autre ressource externe qui pourrait permettre la mise en place de la mesure à moindre coût.

**Q.**

### **UNE PERSONNE EST-ELLE TENUE DE M'INFORMER SI ELLE ÉPROUVE DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE ?**

Il peut sembler évident que la personne doit confier son problème de santé mentale si elle souhaite bénéficier de mesures d'accommodation. Mais cela ne va pas de soi. Les préjugés entourant les problèmes de santé mentale contraignent souvent la personne qui en est atteinte à ne pas faire mention de ses difficultés, parce qu'elle ne veut pas être étiquetée ou marginalisée, malgré le fait que son silence risque de nuire encore plus à sa santé mentale et physique. La décision appartient à cette personne de dévoiler ou non son problème de santé mentale. Il est bien certain que, si cette dernière garde son état caché, la mise en place de mesures appropriées sera fort difficile ; dans un tel cas, son rendement au travail risque d'être grandement modifié. Mais si elle décide de se confier, elle a parfaitement le droit de filtrer les renseignements qu'elle donnera. Cela signifie qu'elle peut donner seulement l'essentiel de l'information qui justifiera l'utilisation d'une ou des mesures dont elle a manifesté le besoin (*ADA Information Brief*, vol. 1, n° 3, p. 3). Elle peut également demander à ce qu'un nombre restreint de personnes en soient informées (ex. : superviseur, collègues immédiats, PAE, etc.). Cependant, le gestionnaire peut difficilement garantir que la confidentialité sera strictement préservée. La seule mise en place de mesures risque de susciter des questions chez les collègues (*ADA Information Brief*, vol. 1, n° 2, p. 5). Par exemple, le fait qu'on octroie à une personne ayant des problèmes de santé mentale un bureau fermé pour favoriser sa concentration, alors que ce ne sont que les cadres qui jouissent de cet avantage, peut susciter des sentiments de jalousie chez ses collègues. Comme ce genre de situation peut contribuer à créer des conflits, le gestionnaire risque d'être contraint d'expliquer la raison d'être de ce que les autres perçoivent comme un privilège.

Il n'est pas obligatoire d'attendre qu'une personne fasse la demande d'une mesure d'accommodation. Un gestionnaire qui remarque qu'une personne, atteinte d'un problème de santé mentale ou non, éprouve des difficultés dans son travail et qui sait qu'une mesure précise peut améliorer sa condition peut faire en sorte que cette aide lui soit accordée pour un temps donné. Ce peut être le cas, par exemple, lorsque la personne revient d'un long congé accordé en raison d'un problème de santé mentale. Procéder de cette façon peut contribuer à prévenir la détérioration de la santé, mentale et physique, de la personne. Bien évidemment, si sa condition se détériore, il faudra lui conseiller de rechercher une aide répondant plus exactement à ses besoins. Il est important de pouvoir déceler rapidement les problèmes de santé mentale au sein d'une organisation, non seulement par souci d'économie, mais surtout pour éviter que des personnes paient de leur santé et de leur emploi.

**Q.**

## **EST-CE QUE JE DOIS EN INFORMER LES COLLÈGUES DE TRAVAIL ?**

Il faut être conscient que tout ce qui entoure les problèmes de santé mentale suscite des interrogations, et ce, dans l'ensemble de la population. À peine 19 % des Américains affirment se sentir à l'aise lorsqu'ils rencontrent une personne tout en sachant qu'elle souffre d'un problème de santé mentale, alors que 47 % sont à l'aise avec une personne non voyante et 59 % avec une personne en fauteuil roulant (Harris *et al.*, dans *ADA Information Brief*, vol. 1, n° 2, p. 2). Bien que l'on parle de plus en plus des problèmes de santé mentale, bon nombre de gens sont encore mal à l'aise à ce sujet et s'avouent mal informés.

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 leurs relations 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, et cela sans que quelqu'un soit aux prises avec un problème de santé mentale, de tenir des séances d'information sur les différentes questions relatives à la santé mentale. La diffusion du présent guide peut être un point de départ. Ces activités ne pourront que profiter à tous.

## 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, afin de guider les gestionnaires qui ne se sentent pas tout à fait à l'aise pour adresser des critiques ou des commentaires à 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<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> Expliquer la situation.

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

#### 3<sup>o</sup> 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<sup>o</sup> Suggérer d'autres comportements possibles.

Si des commentaires négatifs sont à formuler 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.

Source : Foster et Seeker, 1997.

## **COMMENT PUIS-JE FAVORISER UNE BONNE SANTÉ MENTALE PARMI LES MEMBRES DE MON PERSONNEL ?**

Bien avant la mise en place de mesures d'accommodation, chaque milieu de travail peut appliquer certains principes de base qui favoriseront une meilleure santé mentale. Certains de ces principes apparaissent comme des règles fondamentales devant régir tout bon milieu de travail. Il peut sembler inutile de les répéter mais, malheureusement, la conjoncture socioéconomique difficile ne manque pas de nous entraîner dans un mouvement effréné où certaines de ces valeurs sont parfois galvaudées ou oubliées. Il apparaît donc important de les rappeler.

Certains principes peuvent être appliqués par le gestionnaire, les collègues de travail, l'équipe de travail ou l'organisation, et venir soutenir l'intégration, le retour ou le maintien au travail des personnes aux prises avec un problème de santé mentale, en plus de promouvoir une bonne santé mentale au sein de l'organisation.

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 le potentiel de 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 ;
- d'être flexibles 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 des 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 utilisant ;
- de garantir à la personne qu'elle peut obtenir de l'aide auprès de son superviseur dès qu'elle en a 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 la qualité de 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 la qualité de travail qu'elle offre.

Sources : Hyppolite, 1997 ; West et Parent, 1995 ; Akabas, 1994 ; Floyd, 1982.

Force est de constater que, bien que certaines personnes qui ont à surmonter un problème de santé mentale soient plus sensibles au respect ou non de ces principes, tout employé peut être dérangé si le climat social de son milieu de travail est malsain, si son supérieur a du mal à formuler des attentes précises et cohérentes ou s'il est constamment contraint de s'acquitter d'une somme de travail outrepassant ses capacités. D'un autre côté, personne ne se plaindrait que son milieu de travail offre une certaine latitude dans l'organisation de ses tâches, ni de recevoir régulièrement des commentaires positifs sur son travail et de profiter d'un service d'aide aux employés dans les moments moins faciles. Bref, bien que ces principes soient présentés comme des facteurs facilitant l'intégration et le maintien au travail des personnes atteintes d'un problème de santé mentale, l'ensemble du personnel ne saurait qu'en profiter !



## **Y A-T-IL D'AUTRES FORMES DE SOUTIEN QUE JE POURRAIS OFFRIR À UNE PERSONNE QUI DOIT SURMONTER UN PROBLÈME DE SANTÉ MENTALE ?**

Bien des personnes vivant un problème de santé mentale resteront au travail ou y reviendront après un congé plus ou moins prolongé, et ce, sans demander d'aide particulière. Pour d'autres, un soutien plus substantiel sera souhaité. La mise en place de mesures d'accommodation constitue une forme d'assistance non négligeable mais, pour certaines personnes, ce soutien devra être plus complet, entre autres pour celles qui présentent un problème grave de santé mentale. Elles pourraient, par exemple, avoir besoin d'une aide extérieure qui viendrait les soutenir dans leur démarche de retour au travail après un congé prolongé ou dans leurs efforts pour demeurer à leur poste. Dans certaines régions, des organismes offrent les services d'intervenants assurant ce type de service à des personnes qui occupent déjà un emploi. Les gestionnaires peuvent s'informer auprès des organismes de soutien en emploi de leur région pour savoir si leurs employés peuvent profiter de ce service. Il va sans dire que les gestionnaires qui feront appel à ce genre de service profiteront tout autant de cette forme de soutien.

Une autre forme de soutien que le gestionnaire peut offrir à une personne qui éprouve un problème de santé mentale est de désigner, en accord avec la personne, un collègue à qui l'on demandera d'accompagner cette personne dans sa démarche d'intégration, qu'il s'agisse de son retour après un congé ou de son maintien au travail. On peut dire que ce type de rapport s'inspire du principe du « mentorat » puisqu'il ne s'agit pas d'une simple relation de travail entre deux collègues, mais plutôt d'une relation où le collègue choisi se voit, en quelque sorte, conférer un rôle de mentor. Cette responsabilité consiste à écouter, à informer, à motiver, à conseiller la personne ayant un problème de santé mentale et à lui donner des avis qui permettront l'avancement du travail ; il s'agit en fait d'une fonction de supervision empreinte d'un esprit de camaraderie (Kram et Isabella, 1985, dans Cullen et Barlow, 1998, p. 389).

Plus précisément, le mentor est celui à qui s'identifiera la personne, comme à un modèle, qui l'épaulera et mettra l'accent sur ses forces plutôt que sur ses difficultés dans les moments difficiles. Cette formule doit être empreinte de réciprocité et constituer une étape transitionnelle qui durera le temps nécessaire pour permettre à la personne de surmonter ses difficultés. Cette association peut devenir très intéressante, aller au-delà d'une simple amitié. Le mentor valorisera l'autonomie de l'autre, lui reconnaîtra le droit à sa propre vision des choses, à ses valeurs distinctes et à son autonomie décisionnelle. Il se préoccupera de préserver l'intégrité de la personne et se souciera de sa croissance personnelle (Houde, 1995, p. 18). Les douze fonctions que l'on peut attribuer au mentor sont proposées à l'annexe C. Il faut cependant être conscient que ce ne sont pas tous les collègues qui seront intéressés à s'engager dans une telle relation ou disponibles pour le faire. Tous n'ont pas non plus les aptitudes requises. Le gestionnaire devra voir à faire un choix judicieux.



## CONCLUSION

Les dernières années ont été marquées par une augmentation de la prévalence de la détresse psychologique, et ce, dans l'ensemble de la population. En effet, le phénomène frappe des personnes de toutes races, de tous âges et de toutes classes sociales.

Les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale peuvent certes être sources de contraintes dans leur milieu de travail, mais nous devons reconnaître qu'il s'agit de difficultés que chacun d'entre nous peut 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. Parce que le travail est une activité essentielle à l'épanouissement de l'être humain, il faut mettre en place les mesures d'accommodation 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'accommodation constitue également une forme de soutien pour les gestionnaires qui en ont souvent grandement besoin.

Nous souhaitons que le présent guide permette une meilleure compréhension de la dynamique des problèmes de santé mentale au travail.

## ANNEXE A TYPES DE MESURES D'ACCOMMODATION ET EXEMPLES

Types de mesures d'accommodation	Exemples
<b>Modifier les tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Changer une tâche pour une autre ou la supprimer.</li><li>• Assigner les tâches plus difficiles à un autre membre du personnel.</li></ul>
<b>Modifier l'horaire de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permettre une certaine flexibilité dans l'horaire de travail.</li><li>• Accepter qu'une personne présentant des difficultés d'endurance bénéficie de pauses plus fréquentes et puisse allonger sa journée de travail.</li><li>• Permettre à la personne de rencontrer fréquemment son superviseur ou de quitter le travail plus tôt afin qu'elle puisse rencontrer une personne-ressource.</li></ul>
<b>Donner de l'information et offrir de la formation au gestionnaire responsable pour qu'il puisse offrir le soutien nécessaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter l'intensité de la supervision (service de suivi et d'encadrement offert par une personne du milieu de travail ou avec le soutien d'une ressource d'aide de l'extérieure).</li><li>• Mettre à contribution le gestionnaire responsable ou le superviseur de la personne.</li><li>• Tenir des réunions dans le milieu de travail entre le gestionnaire, la personne et le superviseur ou une personne-ressource.</li></ul>

---

### **Ajuster les règles et les méthodes de travail**

- Permettre à la personne d'utiliser le téléphone pour appeler, au besoin, son superviseur ou d'autres ressources d'aide pour recevoir du soutien.
- Préserver le poste de travail dans les périodes d'hospitalisation de la personne.

---

### **Modifier les attentes sur le plan de l'efficacité**

- Allouer à la personne plus de temps pour se familiariser avec les tâches qui lui sont confiées.
- Être tolérant à l'égard des erreurs qui peuvent être faites, vérifier si la personne comprend bien les tâches qu'on lui confie et, au besoin, s'assurer qu'elle possède les compétences pour les exécuter.
- Autoriser la personne à prendre plus de temps pour accomplir une tâche.

---

### **Donner du soutien sur le lieu de travail**

- Désigner un collègue qui assurera le soutien et l'encadrement de la personne, et ce, selon les besoins qu'elle exprime (ex. : superviseur, mentor).

---

### **Donner de l'information et offrir de la formation aux collègues de travail**

- Informer les collègues de la personne sur les questions liées aux problèmes de santé mentale.
- S'assurer de la collaboration des collègues dans l'encadrement de la personne.
- Demander aux collègues de fournir un soutien social à la personne.

## TYPES DE MESURES D'ACCOMMODATION ET EXEMPLES (suite)

Types de mesures d'accommodation	Exemples
<b>Modifier la communication interpersonnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre sur papier des consignes généralement données verbalement afin de permettre à une personne présentant des troubles de concentration de bien comprendre les tâches qu'elle doit exécuter.</li><li>• Formuler les critiques de façon constructive.</li><li>• Aider la personne à planifier sa journée en collaboration avec le superviseur ou avec une personne-ressource.</li><li>• Utiliser le courrier électronique pour donner des instructions.</li></ul>
<b>Modifier l'environnement physique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaménager l'environnement de travail de façon à diminuer le bruit pour permettre à une personne ayant des difficultés de concentration de travailler efficacement.</li></ul>
<b>Modifier la culture du milieu de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remanier les règles (implicites) qui régissent dans le milieu de travail en vue de les adapter aux besoins de la personne (ex. : la personne peut éprouver de la difficulté à participer aux activités sociales de l'équipe de travail).</li></ul>

Sources : *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 14 avril, 1998; Fabian, E.S., A. Waterworth, et B. Ripke 1993; Mancuso, L.L., 1990. (Traduction libre)



## **ANNEXE B MESURES D'ACCOMMODATION PROPOSÉES SELON LE TYPE DE DIFFICULTÉS**

---

### **Types de difficultés**

#### **Difficultés à filtrer les stimuli environnementaux et à maintenir son attention et sa concentration**

### **Mesures d'accommodation proposées**

- Éloigner les instruments bruyants de la personne que ces bruits incommodent.
- Permettre à la personne d'utiliser un baladeur ou des bouchons pour les oreilles.
- Installer des panneaux plus grands ou offrir un bureau fermé à la personne.
- Diviser le travail en petites tâches et en confier une à la fois à la personne.
- Restructurer le travail de façon à attribuer les tâches essentielles à la personne.
- Permettre des pauses plus fréquentes, mais plus courtes, pour accorder plus de temps de repos.
- Augmenter la lumière naturelle (ex. : placer le poste de travail de la personne près d'une fenêtre).
- Permettre à la personne de travailler à la maison en lui fournissant l'équipement nécessaire.
- Transmettre par écrit les instructions relatives à l'exécution de la tâche.

---

### **Difficultés à garder en mémoire certaines consignes**

- Permettre à la personne d'enregistrer les réunions.
- Fournir des comptes rendus écrits des rencontres ou des réunions.
- Donner des consignes par écrit.
- Accorder une plus longue période d'apprentissage des tâches plus complexes.

---

### **Difficultés à maintenir son endurance au travail**

- Permettre le travail à temps partiel ou consentir à un partage des tâches.
- Permettre un horaire flexible.
- Permettre un partage des tâches pour s'assurer que la personne travaille principalement lorsque ses capacités sont optimales.
- Allouer une ou plusieurs pauses, plus ou moins longues, au cours de la journée.
- Assurer un remplacement lorsque la personne a besoin d'un moment de répit.

---

### **Difficultés à accomplir de multiples tâches, à supporter la pression, à organiser son travail et à respecter les échéanciers**

- Diviser le travail en plusieurs tâches et étapes faciles à assimiler.
  - Rencontrer régulièrement la personne pour l'aider à accorder la priorité aux tâches les plus urgentes ou pour estimer la durée d'un travail.
  - Faire quotidiennement une liste des tâches à accomplir et les cocher lorsqu'elles sont effectuées (ex. : type liste à cocher).
  - Utiliser plus d'un agenda pour inscrire les réunions et les échéanciers (ex. : un agenda pour les réunions et un autre pour les tâches).
  - Rappeler à la personne les échéances plus importantes.
  - Utiliser un agenda électronique.
-



## MESURES D'ACCOMMODATION PROPOSÉES SELON LE TYPE DE DIFFICULTÉS (suite)

Types de difficultés	Mesures d'accommodation proposées
<b>Difficultés à interagir avec les autres</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Désigner un « mentor » (personne-ressource) afin qu'il présente la personne à ses collègues ou qu'il lui enseigne les règles internes ou implicites de l'organisation.</li></ul>
<b>Difficultés à répondre aux commentaires négatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoriser une ressource à accompagner la personne lorsqu'il est question de lui adresser des commentaires ou des critiques afin de l'aider à les accepter.</li><li>• Consigner les commentaires et permettre à la personne de les lire et d'en discuter par la suite.</li></ul>
<b>Difficultés à travailler de façon efficace avec les superviseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne pas hésiter à féliciter la personne et à l'encourager.</li><li>• Donner les instructions par écrit à la personne.</li><li>• Établir, par écrit, des objectifs à court et à long terme.</li><li>• Écrire, de façon claire, les attentes que l'on a par rapport aux responsabilités confiées et les conséquences que peut avoir le fait de ne pas assumer ces responsabilités.</li><li>• Établir un contrat de travail.</li><li>• Établir une communication ouverte entre le directeur et les superviseurs.</li><li>• Mettre au point des stratégies pour faire face aux difficultés avant qu'elles ne surviennent.</li><li>• Établir une procédure d'évaluation de l'efficacité des mesures d'accommodation retenues.</li></ul>

---

### **Difficultés à supporter le stress et à maîtriser ses émotions**

- Diriger la personne vers un service d'aide et de soutien au travail.
- Permettre à la personne de téléphoner à son médecin ou à d'autres ressources d'aide pendant ses heures de travail.
- Offrir de l'information et de la formation aux collègues sur le thème des problèmes de santé mentale afin de faciliter leur compréhension de ce phénomène.
- Faire de la sensibilisation auprès des collègues de travail.
- Transmettre à la personne les témoignages favorables dont elle a fait l'objet afin de l'encourager.

---

### **Difficultés à s'adapter aux changements**

- Être conscient que des modifications dans le milieu de travail ou un changement de superviseur peuvent être difficiles pour la personne.
- Préparer la personne à un changement prévu.
- Faire un effort spécial pour présenter la personne aux nouveaux collègues de travail.
- Au moment d'un changement de superviseur, maintenir les canaux de communication entre les employés ainsi qu'avec le nouveau et l'ancien superviseur de façon à faciliter la transition.
- Informer le nouveau superviseur, le cas échéant, des besoins de la personne.
- Prévoir des rencontres hebdomadaires ou mensuelles avec les employés pour discuter des objectifs de l'organisation et des niveaux de production.

## MESURES D'ACCOMMODATION PROPOSÉES SELON LE TYPE DE DIFFICULTÉS (suite)

Types de difficultés	Mesures d'accommodation proposées
<b>Difficultés à être assidue et constante</b>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="252 123 301 845">• Autoriser des congés ou des permissions spéciales pour des questions de santé mentale.</li><li data-bbox="314 343 340 845">• Permettre à la personne de travailler à la maison.</li><li data-bbox="354 270 378 845">• Offrir un horaire de travail à temps partiel à la personne.</li></ul>

Sources : *Job Accommodation Network*, site Internet, 29 septembre 1999 et *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, site Internet, 14 avril 1998. (Traduction libre)

## **ANNEXE C**

### **LES DOUZE FONCTIONS D'UN MENTOR**

- Accueillir la personne.
- La guider dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle.
- Lui enseigner les tâches.
- Entraîner la personne à acquérir des habiletés précises pour un travail.
- Répondre de la personne auprès des autres membres du milieu.
- Favoriser l'avancement de la personne.
- Être le modèle.
- Présenter des défis à la personne et lui fournir l'occasion de faire ses preuves.
- La conseiller sur une question ou l'autre.
- Lui faire des commentaires directs, utiles et constructifs.
- La soutenir moralement, particulièrement en période de stress.
- La sécuriser.

Source : R. Houde. *Des mentors pour la relève*, Montréal, Édition du Méridien, 1995, 253 p.

---



## BIBLIOGRAPHIE

ADA Information Brief. *Washington business group on health's employer's resource center on the ADA and workers with psychiatric disabilities*, vol. 1, n° 2, 8 p.

ADA Information Brief. *Washington business group on health's employer's resource center on the ADA and workers with psychiatric disabilities*, vol. 1, n° 3, 10 p.

Akabas, S.H. (1994). «Workplace responsiveness: Key employer characteristics in support of job maintenance for people with mental illness», *Psychosocial Rehabilitation Journal*, vol. 17, n° 3, p. 91-101.

Americans With Disabilities Act of 1990. (P.L. 101-336), 104 stat 327.

Anthony, W.A. et A. Blanch (1987). «Supported employment for persons who are psychiatrically disabled: An historical and conceptual perspective», *Psychosocial Rehabilitation Journal*, Octobre 1987, vol. 11, n° 2, p. 5-23.

Cartwright, S. et C.L. Cooper (1997). *Managing Workplace Stress*, Oaks, Californie, Sage Publications, 185 p.

Charte des droits et libertés de la personne. (L.R.Q. C-12). Chapitre C-12.

Cullen, L.A. et J.H. Barlow (1998). «Mentoring in the context of a training programme for young unemployed adults with physical disability», *International Journal of Rehabilitation Research*, 21, p. 389-391.

Drehmer, D.E. et J.E. Bordieri (1985). «Hiring decisions for disabled workers: The hidden bias», *Rehabilitation Psychology*, vol. 30, n° 3, p.157-164.

Equal employment opportunity commission (EEOC) dans WALK, E.E. *et al.* (1993). «Americans with disabilities act», *Journal of Burn Care & Rehabilitation*, vol. 14, n° 1, p. 92-98.

Fabian, E.S., A. Waterworth et B. Ripke (1993). «Reasonable accommodations for workers with serious mental illness: Type, frequency, and associated outcomes», *Psychosocial Rehabilitation Journal*, vol. 17, n° 2, Octobre 1993, p. 163-183.

Floyd, M. (1982). «Employment problems of ex-psychiatric patients», *Employment Gazette*, Janvier 1982, p. 21-27.

Foster, B. et K.R. Seeker (1997). *Coaching for Peak Employee Performance: A Practical Guide to Supporting Employee Development*, Californie, Richard Chang Associates, 4<sup>e</sup> doc., 114 p.

- Houde, R. (1995). *Des mentors pour la relève*, Montréal, Éditions du Méridien, 253 p.
- Hyppolite, M. (1997). *Les facteurs de réussite de la réinsertion professionnelle des personnes ayant eu des problèmes de santé mentale*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 123 p.
- Lahelma, E. (1992). «Unemployment and mental well-being: elaboration of the relationship», *International Journal of Health Services*, vol. 2, n° 22, p. 261-274.
- Mancuso, L.L. (1990). «Reasonable accommodation for workers with psychiatric disabilities», *Psychosocial Rehabilitation Journal*, vol. 14, n° 2, Octobre 1990, p. 3-19.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (1997). *Orientations pour la transformation des services de santé mentale : Document de consultation*, gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 51 p.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (1989). *Politique de santé mentale*, gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, 62 p.
- Scheid, T.L. (1993). «An investigation of work and unemployment among psychiatric clients», *International Journal of Health Services*, vol. 23, n° 4, p. 763-782.
- Van Dongen, C.J. (1996). «Quality of life and self-esteem in working and nonworking persons with mental illness», *Community Mental Health*, vol. 23, n° 6, Décembre 1996, p. 535-548.
- Walk, E.E. et al. (1993). «Americans with disabilities act», *Journal of Burn Care & Rehabilitation*, vol. 14, n° 1, p. 92-98.
- West, M.D. et W.S. Parent (1995). «Community and workplace supports for individuals with severe mental illness in supported employment», *Psychosocial Rehabilitation Journal*, vol. 18, n° 4, Printemps 1995, p. 13-24.

## RÉFÉRENCES

### sites Internet

Accommodation ideas for persons with psychiatric disabilities (Page consultée le 29 septembre 1999). *JAN, Job Accommodation Network*, [en ligne].

Adresse URL : <http://janweb.icdi.wvu.edu/>

Employing and accommodating workers with psychiatric disabilities (Page consultée le 12 février 1998). *JAN, Job Accommodation Network*, [en ligne].

Adresse URL : <http://janweb.icdi.wvu.edu/>

How does mental illness affect the way I function at work? (Page consultée le 14 avril 1998). *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, [en ligne].

Adresse URL : <http://www.bu.edu/sarpsych/>

How-to tips for employers (page consultée le 19 janvier 2000). *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, [en ligne].

Adresse URL : <http://www.bu.edu/sarpsych/>

Reasonable Accommodations: An on-line resource for employers et educators, reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities. (Page consultée le 14 avril 1998). *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, [en ligne]. Adresse URL : <http://www.bu.edu/sarpsych/>

What accommodations work on job? (Page consultée le 14 avril 1998). *Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University*, [en ligne].

Adresse URL : <http://www.bu.edu/sarpsych/>





