

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE



Guide du leader sur le programme **LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE**

Les ressources mentionnées dans le présent guide sont offertes sans frais par le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West à l'adresse www.strategiesdesantementale.com.



La Great-West
Centre pour
la santé mentale
en milieu de travail

TABLE DES MATIÈRES

Information sur le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West	1
Introduction	2
Formulaire de préévaluation	4
Faire face aux défis pour la Mise en œuvre ou la Facilitation	5
Avis par courriel sur La gestion en matière de santé mentale	8
Épisode 1 – Gestion des émotions	9
Épisode 2 – Gestion des mesures d’adaptation	16
Épisode 3 – Gestion du rendement	22
Épisode 4 – Gestion des conflits	27
Épisode 5 – Gestion du retour au travail	32
Questions en vue d’une évaluation finale	35
Formulaire de postévaluation	45
Attestations de formation	15, 21, 26, 31 et 46

Nous remercions les professionnels suivants pour leur précieuse rétroaction :

Ian M. F. Arnold, M.D., M.Sc., FRCPC, FCBOM, DOHS, CRSP

Richard Dixon, vice-président et chargé des ressources humaines, NAV Canada

Steve Jackson, vice-président, Ressources humaines, CSPAAT

Susan Jakobson, R.N., CHRP

Kathy Jurgens, coordonnatrice du programme Mental Health Works, ACSM, Ontario

Melissa Kimber, travailleuse sociale hospitalière (MSW)

Joti Samra, P. Psych., consultante en organisation et en média

INFORMATION SUR LE CENTRE POUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL DE LA GREAT-WEST

Le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West fournit librement des ressources publiques, dont des stratégies, des outils et du soutien pour la recherche et les initiatives visant à améliorer la santé mentale en milieu de travail pour tous les Canadiens. Le Centre a été mis sur pied par La Great-West, compagnie d'assurance-vie dans le cadre de son engagement envers l'enrichissement des collectivités à la grandeur du Canada.

Les employeurs trouveront dans le site Web du Centre, à l'adresse www.strategiesdesantementale.com, une foule d'idées et de ressources de diverses provenances visant à améliorer la santé mentale au travail, à savoir :

- Ressources en matière de santé mentale
- Santé et sécurité psychologiques
- Prévention et promotion
- Intervention et adaptation
- Leadership et gestion
- Programmes en vedette
- Ressources en milieu de travail

Le Centre fait la promotion de la recherche et de la création de ressources telles que les suivantes :

- *Protégeons la santé mentale au travail*^{MC}, qui offre des outils pratiques et conviviaux conçus pour aider les employeurs à repérer et à régler les problèmes organisationnels pouvant compromettre la santé mentale de leurs employés.
- *Se rétablir en travaillant*^{MC}, série de vidéos où des gens s'adressent directement à des personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale en faisant part à celles-ci de leur vécu sur le plan des problèmes de santé mentale au travail, en dehors du travail et de retour au travail. Cette ressource est également très utile pour la sensibilisation des superviseurs, des collègues et d'autres personnes.
- *Au programme*, série de séances interactives au moyen desquelles les gestionnaires amènent leurs équipes respectives à discuter de l'amélioration de la santé mentale au travail.

La Great-West appuie le Centre au moyen de son programme national de responsabilité sociale, *La parfaite alliance communautaire*^{MC}.

Les ressources mentionnées dans le présent guide sont offertes sans frais dans le site Web du Centre, à l'adresse www.strategiesdesantementale.com.

GUIDE DU LEADER SUR LA MISE EN PLACE, DANS VOTRE ENTREPRISE, DU PROGRAMME LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

INTRODUCTION

Le présent guide vous sera utile pour la mise en place, dans votre entreprise, de l'outil d'apprentissage en ligne *La gestion en matière de santé mentale* (GMSM), destiné à aider votre personnel à gérer les problèmes de santé mentale et à soutenir les employés souffrant de troubles de santé mentale. Vous serez en mesure d'inciter les participants à appliquer et à parfaire les connaissances qu'ils auront acquises grâce au programme, et vous aurez la possibilité d'évaluer leur degré de compétence à l'aide des outils suivants :

- préévaluations et postévaluations;
- aperçu des principaux points à retenir de chaque épisode;
- questions à prendre en compte pour modifier l'approche de votre organisation;
- exercices d'appoint à l'intention des participants pour chaque épisode;
- copies des jeux-questionnaires et des réponses pour chaque épisode;
- jeux-questionnaires et réponses en vue d'une évaluation finale.

Remarque : Nous employons les termes « gestionnaires » et « participants » dans l'ensemble du document pour faciliter la lecture, mais les approches proposées dans les divers épisodes illustrés peuvent également être utiles aux délégués syndicaux, aux superviseurs, aux professionnels de la santé au travail, aux membres des ressources humaines ainsi qu'à d'autres intervenants.

Nous avons élaboré divers épisodes pour vous aider à gérer les problèmes de santé mentale au travail. Ils contiennent des renseignements et des stratégies à la fois éprouvées et pratiques pour la plupart des milieux de travail. Chaque épisode donne une possibilité d'apprentissage interactif, qui, en raison de l'éventuelle complexité des problèmes de santé mentale au travail, devrait être complété par des discussions sur la documentation, à deux ou avec les collègues.

Les épisodes portent sur les points suivants :

- le devoir d'accommoder de façon raisonnable un employé atteint d'une incapacité mentale temporaire ou permanente, comme la dépression et les troubles liés à l'angoisse;
- la mise en place de mesures d'adaptation efficaces et raisonnables en milieu de travail lorsque la santé mentale est en cause;
- la gestion compréhensive et efficace du rendement ou de la productivité de l'employé lorsque sa santé mentale peut être en cause;
- l'intervention et l'aide apportée pour résoudre un conflit entre deux collègues si l'un d'eux ou les deux ont peut-être des problèmes de santé mentale;
- la maîtrise de ses propres émotions et la capacité de réagir efficacement à la détresse émotionnelle des autres au travail.

Chaque épisode de formation en ligne :

- peut être terminé en 30 minutes environ;
- est « auto-interprété », selon les styles d'apprentissage de chacun;
- comporte des récits interactifs qui en augmentent l'attrait;
- comprend des stratégies efficaces basées sur la recherche et les pratiques existantes;
- donne accès à des ressources Web qui favorisent l'apprentissage;
- comprend des jeux-questionnaires qui permettent au participant d'auto-évaluer sa compréhension de la documentation.

Attestation de formation

Un modèle d'attestation de formation est inclus à la fin de chaque épisode. Vous pouvez remettre une attestation au participant lorsque vous êtes satisfait du niveau de compétence dont il a fait preuve dans chaque matière.

Les attestations se trouvent aux pages 15, 21, 26, 31 et 46. Vous pouvez également en télécharger une version imprimable au www.strategiesdesantementale.com. Vous avez la possibilité d'insérer le logo de votre entreprise sur l'attestation afin d'indiquer que la formation a été donnée sur place.

Objectif du programme *La gestion en matière de santé mentale*

Le but du programme GSM est d'accroître les connaissances, l'aisance et les capacités de détection et de gestion des problèmes de santé mentale au travail. Changer la façon dont nous percevons la santé mentale au travail est un élément essentiel de ce processus. La meilleure façon d'y parvenir est de demander aux participants d'exécuter les épisodes d'apprentissage en ligne et de les amener à discuter, à deux ou en groupe, des renseignements et concepts présentés contribuant ainsi à implanter ce changement.

Évaluation

Pour vérifier si les participants assimilent la documentation, nous vous suggérons de demander à chaque participant d'effectuer la préévaluation avant d'entreprendre le programme GSM, puis la postévaluation une fois qu'il aura reçu la formation que vous lui aurez donnée au moyen de cette ressource. Vous pourrez comparer les résultats obtenus pour déterminer si les participants ont besoin d'une formation ou d'un soutien supplémentaires.

Par exemple, si trois personnes ont encerclé le numéro 2 et que trois personnes ont encerclé le numéro 4 à la question un de la préévaluation, le résultat total correspondrait à 3×2 , plus $3 \times 4 = 18$. Le résultat moyen serait égal à 3 (18 divisé par six participants).

Si, dans la postévaluation, deux personnes encerclent le numéro 5, deux personnes, le numéro 6, et deux autres, le numéro 8, le résultat total serait de 2×5 plus 2×6 plus $2 \times 8 = 38$. Le résultat moyen serait alors de 6+ (38 divisé par six participants). Ce résultat confirmerait une importante augmentation du niveau d'aisance, mais indiquerait également qu'il demeure possible de faire mieux. La préévaluation se trouve à la page suivante, et la postévaluation figure à la fin du présent document.

Il est important de vérifier l'utilisation du programme GSM par les participants pour évaluer leur capacité de travailler avec des employés pouvant éprouver des problèmes de santé mentale et pour déceler les besoins de formation continue. Le programme GSM comprend des jeux-questionnaires à la fin de chaque épisode, ainsi qu'un jeu-questionnaire d'évaluation finale (avec réponses) une fois tous les épisodes complétés.

Une fois que les participants auront maîtrisé ce niveau de compétence, ils seront prêts à ce que vous poussiez leur apprentissage à un niveau plus élevé.

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

PRÉÉVALUATION

La présente évaluation a pour but de « mesurer » vos réflexions, vos sentiments et vos comportements liés à la gestion des problèmes de santé mentale dans votre milieu de travail. Veuillez remplir ce questionnaire avant de participer au programme de formation *La gestion en matière de santé mentale* puis de nouveau après avoir suivi et réussi le programme.

Pour chacune des questions ci-dessous, veuillez répondre selon l'échelle suivante :

1 = Pas du tout 5 = un peu/parfois 10 = Absolument

1. J'ai de la facilité à m'attaquer aux problèmes de santé mentale au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Je possède les compétences et les stratégies nécessaires pour aborder un employé désespéré.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Je pense que je peux faciliter l'adoption d'approches communes lorsque je traite avec des employés et compose avec leurs problèmes au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Je crois qu'il est difficile de gérer des personnes ayant des problèmes de santé mentale et de travailler avec elles.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Je connais les signes et les symptômes de maladie mentale au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Je sais comment accommoder raisonnablement un employé aux prises avec un trouble émotif ou un problème de santé mentale au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Je comprends les exigences législatives d'accommodement raisonnable d'un employé atteint d'une incapacité liée à une maladie mentale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Je me sens en mesure de m'attaquer aux problèmes de rendement d'un employé que je crois être aux prises avec un problème de santé mentale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Je réussis bien à résoudre les conflits entre deux collègues de façon à ce que chacun d'eux soit satisfait du résultat.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Je connais les étapes nécessaires pour aider un employé à retourner au travail après une période d'absence résultant d'un problème de santé mentale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nom : _____

Date : _____

Faire face aux défis pour la Mise en œuvre ou la Facilitation

Vous avez décidé d'inscrire la santé mentale à l'ordre du jour dans votre milieu de travail... Que faire maintenant?

Tout d'abord, toutes nos félicitations! En vous engageant à appliquer le programme GSM à votre milieu de travail, vous aidez à favoriser un milieu de travail plus sain et à prévenir les préjudices psychologiques. Vous reconnaissez que la gestion des personnes peut être une tâche difficile, plus particulièrement lorsque des employés sont aux prises avec des problèmes de santé mentale comme la dépression, le stress et l'anxiété. En fournissant aux gestionnaires de la formation et du soutien pour développer des compétences et des aptitudes pour aborder et résoudre les problèmes au travail, vous contribuez à améliorer la vie professionnelle active.

Maintenant que vous vous êtes engagé à animer les séances du programme GSM, cette section du Guide du leader a pour but de vous aider à communiquer à votre équipe ou à une personne les renseignements de manière captivante et significative. Nous sommes conscients qu'il n'est pas facile pour tout le monde de faire de l'animation. Par conséquent, voici quelques conseils et stratégies qui pourraient vous faciliter la tâche.

• **Soyez préparé :**

- Examinez les politiques, les procédures ou les ressources de l'organisation susceptibles d'être pertinentes pour la séance en question et faites-en des copies.
- Passez en revue les objectifs d'apprentissage, les questions à prendre en compte et les questions du jeu-questionnaire liées à l'épisode.
- Choisissez l'activité à laquelle vous désirez participer et assurez-vous d'avoir tout le matériel nécessaire.
- Si cela est pertinent pour votre organisation, désignez une personne pour la rédaction du procès-verbal qui sera distribué au groupe à la fin de la séance.
- Assurez-vous de la disponibilité d'une salle de réunion pouvant recevoir tous les membres de votre groupe.

- **Expérience pratique :** Il est important de se rappeler que la plupart des gens apprennent mieux par la pratique que par la théorie. Les modules vidéos de la GSM permettent aux participants de prendre le temps dont ils ont besoin pour assimiler toute l'information à leur propre rythme et d'avoir leurs propres moments de découverte. Si vous animez une séance en direct, encouragez le plus d'interaction et de dialogues possible pour aider les participants à « s'approprier » les résultats de votre séance.

- **Être entendu :** Bien que vous soyez l'animateur, il est important de laisser aux autres la chance de prendre la vedette. Posez beaucoup de questions et vérifiez si les participants comprennent bien ce que vous leur enseignez. Surtout, assurez-vous d'écouter, en reformulant dans vos mots la question, la réponse ou l'idée communiquée par l'employé. Demandez aux participants (ou à la personne qui a fait le commentaire) si vous avez compris ce qu'ils vous ont dit. Dans la négative, invitez la personne à reformuler sa question ou son commentaire. Rappelez-vous que la nervosité empêche parfois les gens d'exprimer leurs idées correctement. Laissez au participant l'option d'apporter les corrections nécessaires à ses propos.

- **Pertinence :** Il est plus facile pour tout le monde d'apprendre lorsque le sujet est pertinent. Trouvez des façons de faire des liens entre les différents sujets que vous présentez et la vie de vos gestionnaires. Par exemple, vous pourriez souligner aux participants que nous connaissons tous des jours ou des périodes où nous nous sentons désemparés ou durant lesquels nous éprouvons des difficultés. Ces paroles pourraient leur être utiles lorsqu'ils soupçonnent qu'un collègue vit une période difficile. En effet, ils peuvent se dire qu'il est possible qu'ils se trouvent dans la même situation que ce collègue à un certain moment dans leur vie.

- **Chances de réussite :** Lorsque vous concevez vos activités de groupe et que vous les mettez en œuvre et lorsque vous élaborez vos questions et que vous les poserez, essayez d'intégrer tous les participants du groupe. Essayez de faire en sorte que chaque participant ait l'occasion de mettre un concept en pratique, de participer à la discussion, de réussir une activité et félicitez-le de son bon travail. Si un participant éprouve des difficultés lors d'une activité, faites ressortir un des aspects positifs de son comportement et essayez de lui faire une suggestion.

- **Simplicité du langage :** Vous commencez à comprendre le langage associé à la santé mentale en milieu de travail? Pour les participants qui n'ont jamais été exposés aux concepts présentés, ce langage peut sonner comme du jargon et nuire à leur compréhension. Évitez d'utiliser des termes trop techniques et lorsque leur emploi est inévitable, assurez-vous de définir ces termes de façon à ce que tout le monde comprenne.
- **Éviter les attentes irréalistes :** Toutes les organisations doivent atteindre certains objectifs opérationnels afin de demeurer viables. Par conséquent, lorsque nous travaillons sur des stratégies qui pourraient avoir un effet bénéfique sur la santé mentale, nous devons aussi tenir compte de l'incidence qu'elles auront sur la viabilité de l'entreprise. Ces stratégies aident-elles les employés à bien travailler ou si elles les empêchent de le faire?

En établissant immédiatement les paramètres stratégiques en ce qui a trait aux ressources et au temps disponibles, vous aidez à gérer les attentes. Bon nombre des stratégies factuelles recommandées dans la GSM coùtent à peine plus que le temps passé à accepter de les adopter. Ces stratégies exigent de s'engager à interagir de façon plus saine ou d'ajuster légèrement un processus sans en changer les résultats.

Lorsque vous êtes confronté à une demande qui ne peut se concrétiser en raison des coûts ou faute de temps, vous pourriez vous demander : « Quel est l'objectif de cette idée? » Lorsque vous avez fait la lumière sur cet objectif, vous pourriez vous poser la question suivante : « Comment pourrait-on arriver au même résultat en respectant notre budget et dans le délai dont nous disposons? » Souvent, en comprenant quel est le besoin ou l'objectif sous-jacent, nous parvenons à inventer une autre stratégie.

- **Aborder la négativité ou le cynisme :** Si votre organisation a éprouvé des problèmes par le passé avec la mise sur pied de programme comme la GSM, il est possible que vos gestionnaires aient de la difficulté à croire que votre engagement envers ce processus entraînera des changements importants ou durables. Si c'est le cas, il serait judicieux de reconnaître franchement leurs sentiments et de leur confirmer que malgré ce qui s'est produit antérieurement, le groupe souhaite constater des changements dans son milieu de travail. Si vous êtes en mesure d'accepter la responsabilité de ce qui n'a pas été parfait dans le passé (même si vous ne devez pas porter tout le blâme) et que vous admettez votre désir sincère de changer la situation dans le futur, cela peut amener les participants à adhérer à la GSM. Si un participant fait une déclaration négative, vous pouvez lui demander « Que pourrions-nous faire différemment? », « Qu'est-ce qui fonctionnerait le mieux selon vous? », « Comment devrions-nous procéder pour le faire plus sainement? »
- **Connaître son auditoire :** Cela peut être aussi simple que de dresser la liste de noms des participants et d'établir un plan de table afin que vous puissiez vous adresser à chaque participant par son nom. Encore mieux, avant de commencer la séance, renseignez-vous auprès des participants afin de savoir de quelle façon ils apprennent le mieux, ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas et les défis particuliers auxquels ils sont confrontés. Il est également important de vous présenter si les participants ne vous connaissent pas tous, écrivez votre nom sur le tableau ou à un endroit tout aussi visible. Effectuer une activité brise-glace est toujours une bonne façon d'amorcer une séance. Vous trouverez des suggestions d'activités brise-glace sur les sites Web relatifs à l'éducation des adultes.
- **Manifester son intérêt envers le sujet et susciter l'intérêt des participants :** Vos participants sauront si vous êtes intéressé par le sujet ou si vous faites semblant de vous y intéresser. Si dès le départ vous indiquez aux participants qu'ils seront évalués sur la manière qu'ils appliquent ce qu'ils ont appris, ils sont plus susceptibles de s'engager. Dans la mesure du possible, donnez suite et fixez une date pour évaluer les participants par courriel, au moyen des processus de gestion du rendement, d'un sondage ou d'une autre méthode.
- **Maintenir le cap :** Vous ne pourrez pas couvrir toute la question des problèmes de santé mentale durant votre présentation et ce ne serait pas une bonne idée d'essayer de le faire. Concentrez-vous sur le module à portée de main. Le but de la mise en œuvre de la GSM est de vous consacrer uniquement à cela, gérer plus efficacement les questions de santé mentale dans votre milieu de travail incluant la santé mentale de vos participants.
- **Surveiller l'heure :** Les participants ont besoin d'une pause à toutes les 90 minutes. Soyez prêt à éliminer de la matière si votre présentation finit par prendre plus de temps que prévu. À l'inverse, si les choses vont rondement et que vous terminez avant le temps, prévoyez des activités supplémentaires pour accroître leurs connaissances (et pour passer le temps) au besoin.

Que faire si je ne peux répondre aux questions des participants?

Relaxez! Ce n'est pas grave! Admettre que vous ne pouvez pas répondre à la question et discuter des façons de trouver la réponse peut être une leçon importante pour les participants. Si vous promettez de trouver la réponse et de leur transmettre, assurez-vous de le faire! Même si vous n'arrivez toujours pas à trouver la réponse, poser la question à une personne qui pourrait y répondre est mieux que de ne rien faire. Que vous obteniez une réponse ou pas, informez-en le participant. Dans le dernier cas, indiquez-lui le nom de la personne à qui vous avez transmis sa question et les mesures qu'il pourrait prendre pour effectuer un suivi. Vous pouvez également demander à l'un des participants de trouver la réponse et d'en faire part à tous les participants lors de votre prochaine rencontre de groupe.

Que faire si je commets une erreur?

Les entreprises innovatrices organisent des rencontres mensuelles pour discuter des erreurs commises. Le leader commence par parler de la plus grosse erreur qu'il ou qu'elle a commise durant le dernier mois et des mesures prises pour régler le problème. Si vous avez su établir la confiance parmi les participants, vous pouvez encourager chaque participant à faire la même chose. La raison d'être de ce processus est la suivante : lorsque les employés croient que le leader ne fait jamais d'erreurs, les employés sont plus enclins à taire celles qu'ils commettent. Cela peut faire en sorte que des problèmes restent cachés ou pire qu'ils ne soient pas réglés dès le départ. Admettre que tout le monde fait des erreurs vous permet d'échanger des solutions et des stratégies pour relever des défis régulièrement. Par conséquent, si vous faites une erreur, profitez-en pour en faire un sujet de discussion avec les participants sur les diverses solutions existantes pour corriger les erreurs.

Si vous êtes prêt à débiter, sélectionnez la séance GSM de votre choix. Lorsque vous serez à l'aise avec le matériel, réunissez les participants et indiquez-leur que la santé mentale est un sujet qui tient à cœur à votre organisation. N'oubliez pas que le fait de rassembler les participants constitue la première étape vers un milieu de travail où la santé mentale prime. Ensuite, il vous faudra faire en sorte qu'ils s'engagent à développer des compétences et des solutions peu coûteuses qui améliorent la productivité. Ce processus peut être tout aussi important que son résultat!

Exercices d'appoint

Les observations faites au cours des discussions à deux ou en groupe doivent être respectueuses et positives. Un cadre respectueux et positif encourage les gens à communiquer des réflexions et à poser des questions sur des sujets suscitant émotion ou controverse.

Vous pouvez évoquer des cas vécus dans votre milieu de travail pour discuter des possibilités d'apprentissage dans ce milieu qui vous est propre, mais assurez-vous de protéger la vie privée des employés en vous abstenant de dévoiler des noms ou des identifiants.

Pour favoriser le développement des compétences de chaque participant et pour accroître la facilité des gestionnaires à appliquer les connaissances acquises, nous suggérons des exercices pour chaque épisode.

Ressources en ligne

Le présent guide fait mention de ressources supplémentaires qui peuvent aider à élargir encore davantage la compréhension des participants. Le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West les offre sans frais dans son site Web, à l'adresse www.strategiesdesantementale.com.

AVIS PAR COURRIEL DU PROGRAMME LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

Vous pouvez vous inscrire en ligne afin de recevoir gratuitement une série de modèles de courriel pour vous aider à mettre à l'ordre du jour la GSM pour votre équipe de gestion et pour souligner l'importance que votre organisation accorde à informer et à sensibiliser la direction à la santé mentale en milieu de travail.

Les courriels comprennent :

- des renseignements généraux sur chacun des modules GSM :
 - *Gestion des mesures d'adaptation*
 - *Gestion du rendement*
 - *Gestion des conflits*
 - *Gestion du retour au travail*
 - *Gestion des émotions*
- Testez vos connaissances
- un scénario pour vous aider à présenter le sujet à votre équipe de gestion
- des Lignes directrices pour compléter chaque module
- un cadre pour fixer une date pour effectuer ensemble une discussion sur ce que les participants ont appris et sur la manière d'appliquer ce savoir dans votre organisation

Le courriel suivant (Introduction) est un exemple de ce à quoi vous pouvez vous attendre. Il peut servir pour l'introduction et la préévaluation.

Objet : La gestion en matière de santé mentale

[Vous vous êtes inscrit en ligne afin de recevoir une série de modèles de courriel à l'intention des leaders, dans le cadre du programme La gestion en matière de santé mentale (GSM). Vous trouverez ci-dessous une suggestion de contenu pour le premier courriel que vous pourriez envoyer à votre équipe de gestion. Que vous utilisiez ces modèles de courriel ou un courriel de votre propre création, le service de courriel peut vous servir de rappel pour passer à l'épisode suivant. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le Guide du leader sur le programme La gestion en matière de santé mentale. **N'OUBLIEZ PAS DE SUPPRIMER LE TEXTE EN GRIS AVANT D'ENVOYER LE COURRIEL À VOTRE ÉQUIPE DE GESTION.**]

Bonjour!

J'ai pris l'engagement de contribuer à assumer la responsabilité qui nous incombe de favoriser un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire. Une partie de notre approche sera axée sur l'éducation et la sensibilisation aux problèmes de santé mentale en milieu de travail.

Toutes les 12 semaines environ, je vous ferai parvenir un nouveau lien vers un épisode du programme La gestion en matière de santé mentale (GSM). Le programme emploie une approche narrative en vidéo pour nous aider à apprendre comment reconnaître et gérer efficacement les problèmes de santé mentale en milieu de travail, comme ceux qui se posent en matière de retour au travail, d'adaptation du lieu de travail, de gestion du rendement, de résolution de conflit, ainsi que nos propres réactions à chacune de ces situations.

Cette semaine, je vous demanderais tout d'abord de bien vouloir effectuer une préévaluation. Cette dernière nous aidera à mesurer notre niveau d'aisance actuel à l'égard de la gestion des problèmes de santé mentale en milieu de travail. Je vous invite à répondre aux questions aussi honnêtement que possible. Les résultats contribueront à établir un point de départ aux fins de mesure. Nous procéderons également à une postévaluation, une fois les cinq épisodes du programme GSM terminés, pour évaluer nos connaissances. Veuillez me faire parvenir le questionnaire de préévaluation dûment rempli d'ici le [DATE] et en conserver une copie pour vos dossiers.

C'est tout ce que vous avez à faire pour l'instant. Au cours des prochains jours, surveillez mon courriel portant la mention : La gestion en matière de santé mentale : Introduction.

[VOTRE SIGNATURE DE COURRIEL]

Que vous utilisiez ces modèles de courriel ou un courriel de votre propre création, le service de courriel peut vous servir de rappel pour passer au module suivant. Vous pouvez accéder à ce service à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/mmmh.

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

ÉPISODE 1 – GESTION DES ÉMOTIONS

Faire face à des employés en détresse peut constituer une des plus grandes difficultés auxquelles se heurtent les gestionnaires. Ceux-ci peuvent avoir l'impression que leur rôle est particulièrement exigeant quand, en plus de toute la gamme de tâches qui leur incombent normalement, ils doivent traiter avec des travailleurs qui expriment parfois des émotions intenses ou qui sont aux prises avec des troubles de santé mentale accablants. Malheureusement, bien des employeurs ne fournissent que peu ou pas de formation en ces matières.

Voici les points à retenir du présent épisode.

- Répondre plus efficacement aux travailleurs en détresse ou, à tout le moins, éviter les réactions qui empirent la situation.
- Comprendre les obstacles courants qui empêchent de réagir efficacement face à un travailleur qui souffre de détresse émotionnelle (c.-à-d. incertitude quant à ce qu'il faut dire ou faire, doute quant au rôle à jouer, manque de soutien de l'organisation).
- Communiquer avec assurance, sans être sur la défensive, et éviter les comportements agressifs, passifs ou passifs-agressifs.
- Moyens de donner et de recevoir de la rétroaction négative de manière constructive et respectueuse.
- Moyens de négocier en cas de conflits émotifs entre les travailleurs et avec ceux-ci, et résoudre ces situations.
- Comprendre comment gérer plus efficacement la dynamique d'une équipe ou d'un groupe sur le plan émotionnel.
- Comprendre de quelle manière les paroles et les actes des gestionnaires peuvent avoir une incidence sur les réactions des travailleurs, et comment les réactions des travailleurs peuvent influencer sur les gestionnaires.
- Comprendre, prévoir et gérer efficacement les facteurs de stress personnels et professionnels.
- Apprendre à se maîtriser et à se calmer, à exprimer sa colère adéquatement, ainsi qu'à faire preuve d'autodiscipline et à dominer ses impulsions dans des situations ambiguës ou stressantes.

Questions qui tiennent compte des politiques et procédés existants :

(Soyez au courant des politiques, procédures ou ressources actuelles offertes par votre organisation et/ou demandez à un représentant des ressources humaines bien renseigné de co-animer avec vous.)

1. *Quel est notre processus pour évaluer et améliorer les aptitudes de nos gestionnaires relatives à l'intelligence émotionnelle?*
2. *Quelles sont les attentes relatives à l'intelligence émotionnelle ou quel est le niveau d'intelligence émotionnelle?*
3. *Quelles sont les conséquences quand nous ne faisons pas preuve de suffisamment d'intelligence émotionnelle?*
4. *Comment mesurer les résultats liés à l'intelligence émotionnelle et comment ceux-ci ont-ils une incidence sur les évaluations de rendement?*
5. *Comment faire face à des épisodes de détresse ou de pression émotive?*
6. *Quelle est l'aide offerte aux gestionnaires au sein de notre organisation?*

Après avoir examiné les réponses à ces questions, vous pouvez rassembler vos superviseurs et vos gestionnaires pour une discussion en leur envoyant un courriel tel que :

Objet : La gestion en matière de santé mentale – Épisode 1 – Gestion des émotions

Réfléchissez à chacune des questions suivantes et soyez préparé à en discuter lors de la réunion :

1. Par quels moyens devrions-nous aider les gestionnaires à développer leur intelligence émotionnelle?
2. Quels devraient être les seuils ou les attentes relativement à l'intelligence émotionnelle?
3. Comment devrions-nous mesurer les résultats liés à l'intelligence émotionnelle et quelle devrait être leur incidence sur les évaluations de rendement?
4. Comment faites-vous face à des épisodes de détresse ou de pression émotive?

Exercices suggérés pour l'épisode Gestion des émotions

Voici des exercices conçus pour aider les participants à explorer les concepts énoncés dans le présent épisode.

1. Évaluation annuelle des compétences

S'engager à adopter un plan annuel pour évaluer et améliorer l'intelligence émotionnelle au travail. Faire remplir aux membres du personnel l'évaluation des compétences afin d'établir les forces propres à chacun et les possibilités d'amélioration. Leur demander de choisir une compétence en particulier qu'ils possèdent déjà bien, une des compétences qu'ils auraient avantage à améliorer ou un domaine de compétence qui serait tout spécialement utile pour résoudre un problème auquel ils doivent actuellement faire face au travail.

2. Les principales choses à faire ou à ne pas faire*

Demandez aux participants de se diviser en deux groupes. Un groupe dresse une liste des choses à faire en matière de gestion des émotions, enseignées à l'intérieur du programme GSM et l'autre établit une liste des choses à éviter. Demandez aux groupes de se présenter leur liste l'un à l'autre et d'en discuter. Demandez aux participants de décider des principales choses à faire ou à ne pas faire en cas de réaction émotive des travailleurs.

3. Faire face aux réactions émotionnelles des travailleurs

Demandez aux participants de rédiger un compte-rendu sur la manière dont ils auront mis en pratique avec leurs subordonnés les connaissances acquises en matière de gestion des émotions. Discutez avec les participants de situations où ils ont perçu des émotions négatives dans le lieu de travail : Comment ont-ils répondu à la réaction du travailleur? Cela a-t-il atténué la détresse du travailleur? Possèdent-ils maintenant (grâce aux connaissances acquises pendant l'épisode) d'autres outils pour aborder les travailleurs en détresse émotionnelle?

4. J'ai découvert...*

Demandez aux participants de compléter les phrases suivantes à partir de ce qu'ils ont appris dans le présent épisode :

J'ai découvert...

J'ai réappris...

J'ai été surpris(e) d'apprendre...

J'avais oublié que...

J'ai remarqué que...

Je projette de...

Je vais parler aux collègues de...

Demandez aux participants de se communiquer leurs réponses et de discuter de l'importance de ce qu'ils ont découvert.

* *Les idées contenues dans ces exercices sont inspirées, après autorisation, de 425 Seriously Fun Ways to Enhance Learning...And Make It Stick! 2009, par Christie Sterns (www.trainingmakescents.com).*

5. Tous ensemble maintenant...

Examinez en équipe les jeux-questionnaires en ligne (questions et réponses ci-dessous) et discutez des réponses des participants.

Cet outil vise à fournir des réponses efficaces, mais votre équipe jugera peut-être qu'une autre méthode serait préférable dans votre situation.

Si vous inscrivez pour vous et pour votre équipe les réponses jugées unanimement les meilleures, elles pourront servir à énoncer la façon de procéder à l'avenir.

Épisode 1 – Jeu-questionnaire – Gestion des émotions

1. Quand Rebecca a rencontré Allan et que ce dernier lui a transmis les résultats les plus récents de son équipe :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Elle aurait dû demander à Allan de transmettre le message à son équipe.	Rebecca, en tant que chef d'équipe, doit transmettre elle-même les mauvaises nouvelles sur le projet. Si elle évite cette tâche difficile, son attitude pourrait être perçue par l'équipe comme une tentative de refiler le problème à quelqu'un d'autre et une incapacité à jouer son rôle de leader. Les employés pourraient même considérer cette absence de communication directe des problèmes comme un manque de respect envers eux.
b) Rebecca aurait dû demander à Allan de revoir sa position, étant donné qu'elle avait informé son équipe que celle-ci faisait du bon travail.	Bien qu'un gestionnaire soit tenté d'adopter cette attitude, éviter de faire face à une situation difficile mène habituellement à une situation encore plus difficile à gérer dans l'avenir. Surtout dans une situation comme celle à laquelle est confrontée l'équipe de Rebecca, la communication honnête et ouverte – même si elle nous rend mal à l'aise – est toujours la meilleure attitude à adopter. Il aurait été irréaliste de la part de Rebecca d'essayer de convaincre Allan de changer d'avis; lui-même aurait pu être très étonné de voir Rebecca tenter de jouer de façon stratégique pour se sortir d'une situation délicate.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
c) Elle aurait dû dire à Allan à quel point cette nouvelle la troublait.	Exact. Bien qu'elle soit la gestionnaire et la chef d'équipe, il est compréhensible (et inévitable) que Rebecca ait une réaction émotive face à une mauvaise nouvelle concernant son projet. À condition de transmettre ses émotions négatives de façon respectueuse, il est tout à fait approprié pour Rebecca de partager ses réflexions avec Allan. En fait, Allan appréciera de savoir exactement comment se sent Rebecca face à la situation.

2. Avant de transmettre à l'équipe les mauvaises nouvelles données par Allan sur le budget, Rebecca :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Aurait dû parler avec Allan de la manière de communiquer la nouvelle à son équipe.	Exact. Un gestionnaire ne devrait pas hésiter à aller chercher du soutien et des conseils auprès des autres, particulièrement dans une situation chargée d'émotivité. Parfois, les gens qui se trouvent à une certaine distance de la situation sur le plan émotif peuvent donner des conseils qui apportent un autre éclairage et remettent en perspective la distorsion de la réalité que provoquent les réactions négatives.
b) Aurait dû prendre une journée de maladie, aller à la maison et fixer une rencontre pour le lendemain matin, après une bonne nuit de sommeil.	Éviter une conversation ou une rencontre difficile ne fait qu'augmenter le stress. De plus, il serait injuste que toute l'équipe se fasse du souci pendant tout ce temps et se demande ce qui se passe. En outre, avec un problème non résolu à l'esprit, Rebecca ne serait probablement pas capable de relaxer et de bien dormir, et retournerait au travail dans un état émotif encore pire. Dans les moments chargés d'émotivité, il peut être utile de donner à la personne un peu de temps pour se calmer; cependant, remettre sans autre raison à plus tard les gestes à poser ne règle rien, bien au contraire.
c) Aurait dû avoir une conversation en privé avec le membre de son équipe en qui elle a le plus confiance, pour établir un plan de match sur la façon d'aborder la réunion.	Il serait injuste d'exposer un seul membre de l'équipe à cette pression. En outre, cette personne pourrait se retrouver dans une situation inconfortable. Les autres membres de l'équipe pourraient facilement penser que Rebecca essaie de conclure une entente spéciale avec une personne et d'acheter son soutien durant une situation difficile. De plus, parler en privé avec un membre de l'équipe ne fera que retarder la rencontre inévitable, ce qui n'aidera pas Rebecca à se sentir moins anxieuse. Elle devrait aussi se demander si elle essayait d'utiliser ses contacts personnels pour atténuer les reproches que le groupe pourrait lui adresser.

3. Lorsqu'elle a rencontré l'équipe et lui a donné les nouvelles sur le projet MacDonald-Thompson, Rebecca :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Aurait dû expliquer qu'elle n'était pas d'accord avec les inquiétudes d'Allan par rapport aux résultats obtenus.	La stratégie visant à « trouver un ennemi commun » n'est pas une bonne façon de bâtir un solide esprit d'équipe, et cela ne serait pas respectueux envers Allan. Plutôt que de tenter de trouver un bouc émissaire sur lequel orienter les émotions négatives, Rebecca devait diriger l'énergie de son équipe sur la recherche d'une solution au problème budgétaire du projet. Si elle n'était pas d'accord avec les inquiétudes d'Allan, elle aurait dû lui en parler en personne.
b) Aurait dû s'excuser pour avoir transmis auparavant des messages trop positifs à son équipe.	Exact. Rebecca semble avoir mal interprété la solidité du projet en termes budgétaires et sa confiance l'a amenée à formuler des commentaires positifs qui n'étaient pas totalement justifiés. Il serait approprié qu'elle s'excuse de la manière dont elle a géré la situation; cela l'aiderait à bâtir la confiance de son équipe. Les gestionnaires pensent souvent que les excuses les font paraître faibles; cependant, c'est plutôt lorsqu'on a peur d'admettre qu'on s'est trompé que l'on révèle sa faiblesse. S'excuser dans les situations appropriées rehausse la loyauté et l'engagement des membres de l'équipe et montre que vous savez que vous n'êtes pas infaillible.
c) Aurait dû mettre l'accent sur le fait que la qualité de la proposition était ce qui importait le plus, et que les chiffres n'avaient pas autant d'importance.	Cette attitude aurait été trompeuse. Un bon projet présente des qualités seulement s'il s'harmonise à tous les paramètres nécessaires, incluant le budget. Il serait irrespectueux envers son équipe de ne pas être tout à fait franche à propos de la nouvelle transmise par Allan. Il pourrait aussi sembler que Rebecca a peur de prendre le blâme, qu'elle agit simplement comme une « meneuse de claques », même dans les situations vraiment problématiques, et qu'elle essaie de faire jouer le mauvais rôle à Allan plutôt que d'accepter que le projet comportait de véritables faiblesses.

4. Lorsque Rebecca a transmis la nouvelle à son équipe et a fait face à toute une gamme de réactions émotives, elle aurait dû :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Dire à l'équipe qu'il est important de ne pas se montrer émotif, étant donné que ce pas en arrière fait tout simplement partie du jeu.	Cette approche ne serait pas efficace, parce qu'elle invalide l'expérience émotive de l'équipe. Elle exacerberait plutôt les réactions émotives des employés, qui seraient en colère contre Rebecca parce qu'elle n'accepte pas leur réaction tout à fait humaine et naturelle face à une situation difficile.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
<p>b) Commencer par dire aux employés qu'ils ne seront pas contents de la nouvelle qu'elle s'apprête à leur transmettre et qu'ils pourraient réagir de façon fort différente les uns des autres.</p>	<p>Exact. En mentionnant dès le début que les membres de l'équipe vont probablement vivre toutes sortes d'émotions face à la nouvelle qu'elle s'apprête à leur transmettre, Rebecca non seulement valide les émotions de l'équipe et leur accorde du respect, mais elle adoucit également le coup. Accepter et même encourager la communication ouverte relativement aux émotions négatives aidera l'équipe à surmonter celles-ci et à se remettre au travail afin de sauver le projet.</p>
<p>c) Mettre fin à la réunion plus tôt, dès qu'elle a senti que le niveau émotif grimpeait.</p>	<p>Éviter ou détourner une situation émotive en raison de notre propre inconfort nous permet rarement de sortir indemnes de la situation. En fait, le problème empire parce que les personnes en cause ne se sentent pas appuyées. Mettre fin à une rencontre pour éviter des émotions négatives envoie le message que ces émotions sont non désirées et non valides.</p>

La présente atteste que

a suivi et réussi

L'ÉPISODE 1
GESTION DES ÉMOTIONS



Date

Signataire autorisé

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

ÉPISODE 2 – GESTION DES MESURES D'ADAPTATION

Les gestionnaires doivent être conscients de ce qu'il est nécessaire ou prudent de faire lorsqu'ils accordent des aménagements en milieu de travail. Il n'est pas nécessaire de devenir un expert en santé mentale étant donné que l'accent est mis sur les problèmes liés au milieu de travail et non sur les soins de santé. Il existe un devoir légal d'offrir des accommodements raisonnables lorsqu'un employé vit avec une invalidité. Même lorsque la loi n'est pas en jeu, des accommodements raisonnables pourraient permettre de maximiser la productivité de cet employé. S'ils en connaissent les possibilités et les limites, les gestionnaires seront en mesure de faire preuve d'un maximum d'efficacité auprès de tous les employés.

Lorsqu'ils élaborent ou mettent en place des accommodements avec les employés, ils bénéficieront de l'application de certaines techniques en matière d'approche, d'attitude et de langage.

Les gestionnaires doivent communiquer de temps à autre avec des employés présentant des troubles affectifs. L'acquisition des connaissances énoncées dans le présent épisode les aidera à gérer diverses situations. Voici les points à retenir du présent épisode :

- Demeurer calme et se concentrer sur la situation au travail, non sur les particularités ou la personnalité de l'employé.
- Respecter le droit de l'employé à la vie privée et son droit de faire part et de discuter de sa maladie mentale au travail.
- Connaître la différence entre les questions appropriées et les questions inappropriées lorsqu'on parle à un employé des problèmes de santé mentale au travail.
- Être au courant des diverses stratégies d'accommodement possibles pour les personnes qui ont un problème de santé mentale au travail.
- Faire participer l'employé à l'élaboration d'un plan d'accommodement dans le cadre duquel il s'engagera à réussir.

Questions qui tiennent compte des politiques et procédés existants :

(Soyez au courant des politiques, procédures ou ressources actuelles offertes par votre organisation et/ou demandez à un représentant des ressources humaines bien renseigné de co-animer avec vous.)

1. *Comment aborder une personne lorsque nous estimons qu'un aménagement peut être nécessaire?*
2. *Quel est notre procédé pour l'élaboration d'un plan d'accommodement?*
3. *Qui au sein de notre organisation doit intervenir?*
4. *Avec qui pouvons-nous partager les renseignements personnels?*
5. *Quelles sont les limites de notre autorité en ce qui concerne les stratégies en matière d'aménagements?*
6. *Quelles sont les attentes pour nous en ce qui concerne la gestion d'un plan d'accommodement en cours?*
7. *Comment réagir devant un employé en crise?*
8. *Quelles sont les ressources de notre organisation offrant de l'aide pour un plan d'accommodement?*
9. *Quelles sont les politiques de notre organisation en matière d'aménagements?*

Après avoir examiné les réponses à ces questions, vous pouvez rassembler vos superviseurs et vos gestionnaires pour une discussion en leur envoyant un courriel tel que :

Objet : La gestion en matière de santé mentale – Épisode 2 – Gestion des mesures d'adaptation

Réfléchissez à chacune des questions suivantes et soyez préparé à en discuter lors de la réunion :

1. Comment aborderez-vous une personne lorsque vous estimez qu'un accommodement pour cause de santé mentale pourrait être nécessaire?
2. Comment procéderez-vous pour élaborer un plan d'accommodement pour votre employé et qui, au sein de votre organisation, devra intervenir?
3. Avec qui pouvez-vous partager des renseignements personnels concernant votre employé?
4. Comment assurerez-vous le suivi du plan d'accommodement?
5. Comment réagirez-vous devant un employé en crise?
6. Comment mesurerez-vous le succès d'un accommodement?

Exercices suggérés pour l'épisode Gestion des mesures d'adaptation

Voici des exercices conçus pour aider les participants à explorer les concepts énoncés dans le présent épisode.

1. Vous dites?

Faites des équipes de deux participants. (S'il n'y a qu'un seul participant, faites-lui présenter chacun des sujets en trois phrases ou moins pour voir s'il a saisi l'essence des concepts.)

Assignez un sujet ou demandez à chaque groupe de deux de choisir un sujet. Leur tâche consiste à prendre 10 minutes pour discuter et consigner le résultat de leur discussion :

- Comment le concept peut être difficile à mettre en œuvre dans leur milieu de travail
- Les avantages possibles de la mise en œuvre du concept

Indiquez aux groupes de deux qu'ils devront partager leurs conclusions avec tout le groupe.

Assignez un sujet à partir de la liste suivante sans fournir de renseignements supplémentaires :

- a) Écouter pour comprendre
- b) Distinguer prise en compte et accord
- c) Communiquer sans juger
- d) Mettre en place des solutions fondées sur les besoins

Ce qui suit sont de courtes explications que le leader peut comparer à l'information présentée par les participants. Permettre aux participants de retourner au site Web du programme La gestion en matière de santé mentale s'ils sentent le besoin de passer en revue l'information en vue de développer leur présentation. Autrement, vous pouvez demander aux participants d'arriver préparés sur les quatre sujets et de créer la présentation à partir de leurs notes.

a) Écouter pour comprendre

Écouter pour comprendre, cela signifie que vous essayez sincèrement de comprendre, non seulement ce que votre interlocuteur dit, mais aussi ce qu'il veut dire. Il est fréquent qu'une personne en détresse ou en proie à un problème de santé mentale dise des choses qui ne correspondent pas réellement à ce qu'elle veut vraiment dire. En mettant votre interlocuteur en confiance et en lui donnant la latitude nécessaire pour bien articuler sa pensée et, ensuite, au besoin, pour clarifier ou corriger ses propos, vous aurez une bien meilleure chance de comprendre sa vision des choses. Parfois, ces propos suscitent en nous une réaction émotive. Lorsque nous écoutons les autres, nous risquons d'être distraits par notre monologue intérieur : jugements, opinions et réactions aux propos en question. Lorsque nous écoutons pour comprendre, nous nous concentrons sur notre interlocuteur et sur ses préoccupations, non sur les nôtres. Nous sommes à l'écoute de ses problèmes et besoins profonds afin de bien nous préparer à entreprendre une discussion sur les solutions.

b) Distinguer prise en compte et accord

Comme les êtres humains ont tous des besoins et des points de vue qui leur sont propres, il y aura toujours des conflits, à la maison et au travail. Une écoute efficace permet de mieux résoudre les problèmes au moyen de solutions répondant mieux aux besoins de chacun. Écoutez votre interlocuteur et tenez compte de ce qu'il vous dit, même si vous n'êtes pas d'accord avec lui, avant d'exprimer votre point de vue.

Acceptez le fait que votre interlocuteur est persuadé d'avoir raison, même si vous ne partagez pas son avis; ainsi, il se sentira écouté et mieux disposé à vous écouter. La prise en compte de ses réflexions et de ses perceptions ne vous enlève pas les options suivantes :

- être en accord ou en désaccord avec lui sur son point de vue ou ses actions (mais non sur ses perceptions);
- lui confirmer que vous ne pouvez pas accepter une requête en particulier, mais que vous êtes disposé à chercher d'autres façons de répondre à ses besoins;
- explorer davantage le sujet.

c) Communiquer sans juger

Souvent, des propos suscitent en nous une réaction émotive, et nous portons des jugements ou faisons des hypothèses sur l'intention et la signification de ces propos. Et souvent, ces jugements nous amènent à réagir d'une façon qui engendre méfiance et conflit. Pour éviter une impasse possible dans des conversations difficiles, procédez comme suit :

- coupez court à votre dialogue intérieur et concentrez-vous sur ce que l'on vous dit;
- respirez profondément et contenez vos émotions;
- écoutez et prenez en compte des perspectives différentes des vôtres;
- passez du jugement à la curiosité en posant des questions pour mieux comprendre;
- faites vos observations et communiquez votre expérience à l'aide d'exemples précis;
- énoncez vos perspectives, vos besoins et vos désirs;
- reformulez le problème au moyen d'un énoncé commun et objectif.

d) Mettre en place des solutions fondées sur des besoins

Les émotions, les pensées et les comportements proviennent tous de besoins. La plupart des problèmes et des conflits au travail (et ailleurs) résultent de besoins non satisfaits.

- Première étape : définir les besoins de toutes les parties.
- Deuxième étape : collaborer avec créativité à des stratégies possibles pour couvrir les besoins les plus importants de toutes les parties d'une façon qui leur convienne.
- Troisième étape : confirmer l'accord, dissiper tout malentendu et discuter d'une méthode de résolution des problèmes pour l'avenir, au besoin.
- Dernière étape : consigner l'accord dans un document et en remettre une copie à chacune des parties.

Cette méthode peut être particulièrement efficace lorsque l'employé a des problèmes de concentration, de perception ou de mémoire.

2. Voici la réponse. Quelle est la question? *

Faites des groupes de deux ou trois participants et remettez à chaque groupe du papier ou des fiches pour consigner les questions.

Demandez aux participants de discuter de l'épisode portant sur la gestion des mesures d'adaptation et de préparer trois ou quatre questions et réponses qui pourront servir à tester leurs collègues.

Dites à chaque équipe que leurs questions et réponses doivent comprendre tous les concepts qu'ils jugent les plus pertinents à leur travail. Vous pouvez procéder à une évaluation s'ils ont identifié les concepts que vous jugez les plus importants.

Donnez à chaque participant la possibilité d'énoncer la réponse, et demandez aux autres participants de tenter de trouver la question. S'ils ne la trouvent pas, prévoyez une discussion avant de passer à la réponse suivante.

(S'il y a un seul participant, faites-lui préparer une série de questions et réponses sur les concepts qu'il estime les plus importants pour son travail. À l'aide de ces questions et réponses, vérifiez s'il a retenu les concepts que vous jugez importants; le lendemain ou ultérieurement, demandez-lui quelles sont les questions correspondant à ses réponses.)

3. Tous ensemble maintenant...

Examinez en équipe les jeux-questionnaires en ligne (questions et réponses ci-dessous) et discutez des réponses des participants. Cet outil vise à fournir des réponses efficaces, mais votre équipe jugera peut-être qu'une autre méthode serait préférable dans votre situation. Précisez que toutes les réponses données dans le programme sont raisonnables pour un bon gestionnaire, mais que les réponses jugées unanimement les meilleures dénotent une compréhension avancée de la santé mentale au travail. Si vous les inscrivez pour vous et pour votre équipe, elles pourront servir à énoncer la façon de procéder à l'avenir.

* Les idées contenues dans ces exercices sont inspirées, après autorisation, de 425 Seriously Fun Ways to Enhance Learning...And Make It Stick! 2009, par Christie Sterns (www.trainingmakescents.com).

Épisode 2 – Jeu-questionnaire – Gestion des mesures d'adaptation

1. L'offre de Jean de donner à Marc une demi-journée de congé n'était peut-être pas la réaction la plus appropriée, pour la raison ci-dessous :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Il n'a pas cherché à comprendre la cause du désarroi de Marc.	Exact. Marc a dit qu'il ne voulait pas en parler, de sorte que Jean ne pouvait absolument pas comprendre la cause de son désarroi.
b) Les collègues de Marc seront peut-être irrités de devoir le remplacer.	C'est possible, mais ce ne devrait pas être le seul motif de la décision de Jean.
c) Marc a peut-être pensé que la permission de rentrer chez lui prouve qu'il est vu comme étant le problème.	C'est possible. Peut-être aurait-il été préférable que Jean demande à Marc son avis sur la meilleure solution pour lui à ce moment-là.

2. Rebecca n'aurait pas dû discuter avec le gestionnaire, Jean, du comportement d'un employé ayant des ennuis de santé.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
Vrai	Pas nécessairement vrai. Le comportement au travail relève du gestionnaire et doit être discuté, au besoin, pour la résolution des problèmes. Si la discussion s'étend à des données médicales personnelles, elle risque de constituer une violation des droits de la personne.
Faux	Exact. Donnez l'explication ci-dessus.

3. La période pendant laquelle l'employeur est tenu d'accommoder un employé handicapé est la suivante :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Jusqu'à ce que l'employé se rétablisse.	Pas nécessairement. Comme dans le cas d'autres maladies chroniques ou épisodiques, l'employeur devra peut-être garder en place certains des accommodements, une fois l'employé rétabli, dans le but d'éviter une rechute.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Tant que cela est médicalement nécessaire, ou jusqu'à ce qu'il soit prouvé que l'employé représente un fardeau excessif pour l'employeur.	Exact. Comme pour tous les accommodements, cela s'applique également aux incapacités mentales.
c) Plus longtemps que pour la plupart des incapacités physiques.	Pas nécessairement. Certaines incapacités mentales durent des semaines ou des mois, d'autres surviennent de façon épisodique pendant toute la vie.

4. La règle de l'exclusion implique que les gestionnaires et employeurs devraient :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Épargner aux employés atteints de maladies mentales les tensions résultant de changements tels que des mutations et des promotions.	Il pourrait être considéré discriminatoire de refuser une promotion ou une mutation à un employé pour cause d'incapacité. De plus, selon la situation, le changement aurait peut-être une incidence positive sur sa santé mentale.
b) S'abstenir de gérer le rendement des employés atteints d'une maladie mentale.	Une gestion compréhensive du rendement peut aider un employé souffrant de maladie mentale à demeurer sur la bonne voie, particulièrement après la mise en place de mesures d'adaptation.
c) S'assurer de l'absence d'états pathologiques sous-jacents avant de soumettre des employés à des mesures disciplinaires.	Exact. Même si des mesures disciplinaires ou la gestion du rendement étaient justifiées, la règle de l'exclusion laisse simplement entendre qu'avant de s'engager dans cette voie, gestionnaires et employeurs devraient envisager la possibilité qu'un état pathologique soit la cause des comportements observés.

La présente atteste que

a suivi et réussi

L'ÉPISODE 2
GESTION DES MESURES D'ADAPTATION



Date

Signataire autorisé

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

ÉPISE 3 – GESTION DU RENDEMENT

Discuter des problèmes de rendement avec un employé risque d'être pénible et même stressant pour certains gestionnaires dans les meilleurs des cas, donc à plus forte raison lorsque l'employé souffre d'un trouble émotif. Alors, les connaissances acquises dans les épisodes peuvent avoir des effets positifs pour l'employé, pour le gestionnaire et pour l'entreprise. Voici une notion importante contenue dans le présent épisode : en aidant un employé dépressif, angoissé, stressé ou surmené à demeurer productif, le gestionnaire l'aide à continuer de se sentir apprécié et compétent. Si c'est fait de façon appropriée, encourager un employé à demeurer un membre utile de l'équipe représente une approche meilleure et plus saine que la simple réduction de ses tâches. Le sentiment d'être apprécié est un facteur très important du maintien et de la protection de la santé mentale au travail.

Comme une piètre santé mentale peut être accompagnée de fluctuations de l'humeur et de la capacité de remplir les tâches liées au poste, les maladies mentales risquent de causer des problèmes de rendement. Si l'employé a peur de perdre son emploi, son statut ou le respect de ses collègues à cause de la réprobation et du manque de compréhension vis-à-vis des questions de santé mentale, il hésitera peut-être à demander de l'aide. De plus, la maladie elle-même empêche parfois les gens de se rendre compte qu'ils sont malades, et non pas simplement victimes d'un concours de circonstances malheureuses qui les mènent à l'inquiétude ou au découragement. Voilà pourquoi les problèmes de rendement au travail liés à un problème de santé mentale sont généralement signalés d'abord par le gestionnaire ou par un collègue.

Voici les principaux points à retenir du présent épisode :

- Les gestionnaires peuvent apprendre à déceler les cas où les problèmes de rendement sont susceptibles de résulter de problèmes de santé mentale.
- Il y a des façons recommandées de traiter avec un employé souffrant d'un trouble émotif.
- Il y a des méthodes de communication qui permettent de bien définir les obstacles à la réussite au travail, ainsi que des méthodes qui permettent de les surmonter.
- Pour la gestion du rendement, une attitude compréhensive plutôt que punitive peut être préférable.
- Les gestionnaires sont en mesure d'élaborer avec les employés, dans un esprit de prévention et de collaboration, des moyens de s'attaquer à des futurs problèmes, advenant leur survenance.

Questions qui tiennent compte des politiques et procédés existants :

(Soyez au courant des politiques, procédures ou ressources actuelles offertes par votre organisation et/ou demandez à un représentant des ressources humaines bien renseigné de co-animer avec vous.)

1. *Quel est notre processus lorsqu'il y a des problèmes de rendement?*
2. *Quel est notre processus standard de gestion du rendement et en quoi est-il différent?*
3. *Qui au sein de notre organisation doit intervenir?*
4. *Comment tenir compte des problèmes de santé mentale avant l'adoption de mesures disciplinaires?*
5. *Quand des mesures disciplinaires sont-elles nécessaires et quel est le processus?*
6. *Quelles sont les limites de notre autorité en ce qui concerne les mesures disciplinaires?*
7. *Qu'attend-on de nous pour ce qui est de la gestion du rendement?*
8. *Quelles sont les ressources de notre organisation offrant de l'aide pour la gestion du rendement?*
9. *Quelles sont les politiques de notre organisation concernant la gestion du rendement?*

Après avoir examiné les réponses à ces questions, vous pouvez rassembler vos superviseurs et vos gestionnaires pour une discussion en leur envoyant un courriel tel que :

Objet : La gestion en matière de santé mentale – Épisode 3 – Gestion du rendement

Réfléchissez à chacune des questions suivantes et soyez préparé à en discuter lors de la réunion :

1. Comment procéderez-vous en cas de problèmes de rendement?
2. Comment tiendrez-vous compte des problèmes de santé mentale avant d'adopter des mesures disciplinaires?
3. D'après vous, quand des mesures disciplinaires sont-elles nécessaires et comment procéderiez-vous le cas échéant?
4. Quelles sont les ressources ou les informations qui vous aident à gérer le rendement?
5. Comment devrions-nous mesurer l'efficacité de la gestion des problèmes de rendement?

Exercices suggérés pour la Gestion du rendement

1. Stratégies de gestion

Assignez des sujets à partir de la section Leadership/Gestion du site Web www.strategiesdesantementale.com du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West, et demandez aux participants de présenter une version condensée de la documentation pour chaque sujet, avec au moins un exemple de la façon d'utiliser l'information ou la stratégie dans leur milieu de travail.

2. Les principales choses à faire ou à ne pas faire*

Demandez aux participants de se diviser en deux groupes, afin que l'un dresse une liste des choses à faire, indiquées dans le programme, en matière de gestion du rendement, et afin que l'autre établisse une liste des choses à ne pas faire. Demandez aux groupes de se présenter leur liste l'un à l'autre, de discuter et de déterminer les principales choses à faire ou à ne pas faire dans le processus de la gestion du rendement au travail.

3. Tous ensemble maintenant...

Examinez en équipe les jeux-questionnaires en ligne (questions et réponses ci-dessous) et discutez des réponses des participants. Cet outil vise à fournir des réponses efficaces, mais votre équipe jugera peut-être qu'une autre méthode serait préférable dans votre situation. Précisez que toutes les réponses données dans le programme sont raisonnables pour un bon gestionnaire, mais que les réponses jugées massivement les meilleures dénotent une compréhension avancée de la santé mentale au travail. Si vous les inscrivez pour vous et pour votre équipe, elles pourront servir à énoncer la façon de procéder à l'avenir.

* Les idées contenues dans ces exercices sont inspirées, après autorisation, de 425 Seriously Fun Ways to Enhance Learning...And Make It Stick! 2009, par Christie Sterns www.trainingmakescents.com.

Épisode 3 – Jeu-questionnaire – Gestion du rendement

1. Demander à un employé qui retourne au travail à la fin d'un congé d'invalidité de participer à la planification d'un retour fructueux au travail :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Impose probablement un fardeau trop lourd à l'employé qui vient à peine de retourner au travail.	Si l'employé est suffisamment rétabli pour retourner au travail, il devrait être en mesure de participer à des discussions sur les facteurs de la réussite et de la durabilité de son retour au travail.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Incite et habilite l'employé à se concentrer sur des solutions adaptées à ses besoins.	Exact. Ce peut être la première étape d'un retour durable au travail.
c) Peut encourager l'employé à choisir délibérément les tâches qu'il préférerait accomplir.	Si on permet à l'employé de commencer par des tâches ou fonctions qu'il juge être en mesure d'accomplir, et si on ne lui confie que par la suite des tâches plus pénibles ou plus fastidieuses, ses « victoires initiales » sont susceptibles de l'aider à bâtir confiance et compétence.

2. Un gestionnaire qui demande à un employé ses préférences en matière de voie à suivre et de rétroaction :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Lui transfère le contrôle de la situation au travail	La responsabilité du contrôle de la situation au travail incombe à l'employeur. Ainsi, l'employé ne décide pas de l'existence ou du type de la rétroaction, mais seulement de la façon dont elle lui est donnée.
b) Fait preuve d'un esprit de respect et de collaboration qui sera probablement bénéfique pour les deux parties.	Exact. La motivation varie quelque peu d'un employé à l'autre. Indiquer la voie à suivre et donner de la rétroaction sans susciter chez l'employé une attitude défensive ou de la résistance, voilà une méthode avantageuse pour les deux parties.
c) Risque de compliquer la gestion du rendement de l'employé si des problèmes surgissent par la suite.	En comprenant la meilleure façon d'indiquer la voie à suivre à l'employé et de lui donner de la rétroaction, l'employeur devrait être en mesure de résoudre plus efficacement d'éventuels problèmes.

3. Axer la gestion du rendement sur les solutions plutôt que sur les problèmes :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Risque d'empêcher de trouver la cause du problème.	Le gestionnaire ne connaîtra peut-être jamais la véritable cause du conflit, surtout s'il résulte de problèmes de santé mentale, mais trouver la solution est l'essence même de la gestion du rendement.
b) Évite de composer avec les problèmes antérieurs.	Le gestionnaire s'attaque aux problèmes antérieurs en se concentrant sur la solution qui permettra d'éviter qu'ils ne se reproduisent.
c) Peut être une façon de réduire le blâme et le conflit.	Exact. Si la situation est bien gérée, cette approche est susceptible d'attirer l'attention de chacun sur la façon d'adopter une attitude positive pour l'avenir.

4. Le piètre rendement de Georges :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Devrait entraîner l'application de la règle de l'exclusion.	Exact. Le piètre rendement de Georges est un exemple de cas où le gestionnaire doit s'assurer de l'absence d'un état pathologique chez l'employé avant de le soumettre à des mesures disciplinaires.
b) Doit être compris par son gestionnaire.	Tenter de comprendre l'employé est une bonne pratique de gestion, mais ce n'est pas toujours possible si l'employé refuse de discuter de sa situation, et ce n'est pas toujours nécessaire pour axer la discussion sur des solutions au travail.
c) Risque de causer des difficultés dans son milieu de travail s'il est toléré.	C'est possible si le comportement de l'employé commence à perturber ses collègues. Voilà une raison pour laquelle une intervention rapide peut être préférable pour toutes les personnes concernées.

La présente atteste que

a suivi et réussi

L'ÉPISODE 3
GESTION DU RENDEMENT



Date

Signataire autorisé

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

ÉPISODE 4 – GESTION DES CONFLITS

Les gestionnaires remarquent souvent que des employés aux prises avec des problèmes de santé mentale ont du mal à maintenir des relations saines avec leurs collègues.

Leurs pensées et leurs perceptions étant déformées, ils se sentent jugés, critiqués et menacés, personnellement et dans leur travail, doutent d’eux-mêmes, ont une faible estime d’eux-mêmes, sont irritables et ont des troubles de mémoire et de concentration.

Pour que les participants en sachent davantage sur le sujet, encouragez-les à regarder *Se rétablir en travaillant* à l’adresse www.strategiesdesantementale.com. Demandez un DVD au Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West et regardez-le en équipe dans sa totalité – il est d’une durée d’une heure et demie – ou suggérez aux participants d’en regarder en ligne des segments vidéos de cinq minutes lorsque le temps le leur permet. Par la suite, discutez avec eux de ce qu’ils ont appris, de ce qui les a surpris et de ce qu’ils feront différemment après avoir vu cette ressource. Encouragez-les à en faire part à leurs employés.

En raison des difficultés personnelles et interpersonnelles qui peuvent accompagner une piètre santé mentale, il est important pour les gestionnaires d’apprendre à faciliter et à négocier la résolution des conflits survenant au travail entre collègues.

Voici les principaux points à retenir du présent épisode :

- S’attaquer en temps opportun aux conflits qui surgissent en milieu de travail de façon à éviter que la situation n’empire.
- Demander des solutions possibles auprès des personnes concernées, ce qui est généralement plus efficace que de leur proposer une solution.
- Veiller à ce que les employés accordent la priorité à des solutions et à des options viables, afin d’éviter le piège consistant à ressasser indéfiniment les mêmes problèmes et les mêmes plaintes.
- S’assurer de la participation et de la collaboration des employés en cause afin qu’ils soient plus enclins à trouver une solution durable.

Questions qui tiennent compte des politiques et procédés existants :

(Soyez au courant des politiques, procédures ou ressources actuelles offertes par votre organisation et/ou demandez à un représentant des ressources humaines bien renseigné de co-animer avec vous.)

1. *Quel est notre processus lorsqu’un conflit survient?*
2. *Quel est notre processus standard actuel pour la résolution des conflits et en quoi diffère-t-il?*
3. *Qui au sein de notre organisation doit intervenir?*
4. *Comment déterminer si un conflit est lié à des problèmes de santé mentale?*
5. *Quand des mesures disciplinaires sont-elles nécessaires et quel est le processus?*
6. *Quelles sont les limites de notre autorité pour ce qui est des mesures disciplinaires?*
7. *Qu’attend-on de nous pour ce qui est de la conscientisation face aux conflits et de la résolution de ceux-ci?*
8. *Quelles sont les ressources de notre organisation offrant de l’aide pour la résolution de conflits?*
9. *Quelles sont les politiques de notre organisation en matière de résolution de conflits?*

Après avoir examiné les réponses à ces questions, vous pouvez rassembler vos superviseurs et vos gestionnaires pour une discussion en leur envoyant un courriel tel que :

Objet : La gestion en matière de santé mentale – Épisode 4 – Gestion des conflits

Réfléchissez à chacune des questions suivantes et soyez préparé à en discuter lors de la réunion :

1. Comment procéderez-vous en cas de conflit?
2. Comment déterminerez-vous si un conflit pourrait être lié à des problèmes de santé mentale? Est-ce que cela modifiera votre approche?
3. D'après vous, dans quelles circonstances des mesures disciplinaires sont-elles nécessaires et comment procéderiez-vous le cas échéant?
4. Quelles sont les ressources ou les informations qui vous aident à résoudre les conflits?
5. Comment devrions-nous mesurer l'efficacité de la résolution de conflits?

Exercices suggérés pour l'épisode Gestion des conflits

1. Faire face aux réactions des collègues

Discutez avec les participants des cas où ils ont vu ce type de réactions dans leur milieu de travail. Le problème a-t-il été résolu? Dans l'affirmative, comment? Le présent épisode leur a-t-il montré de nouvelles façons de tenter de résoudre le conflit?

Complétez cet épisode avec l'information figurant dans le site Web du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West, à l'adresse www.strategiesdesantementale.com, à la sous-section Réactions des collègues de la section Intervention et adaptation.

2. Les dix principaux points*

Demandez aux participants de dresser une liste des dix principaux points qu'ils ont appris du présent épisode et d'en discuter avec les autres membres du groupe. (*S'il y a un seul participant, demandez-lui d'établir sa liste et d'en discuter avec vous.*)

3. Tous ensemble maintenant...

Examinez en équipe les jeux-questionnaires en ligne (questions et réponses ci-dessous) et discutez des réponses des participants. Cet outil vise à fournir des réponses efficaces, mais votre équipe jugera peut-être qu'une autre méthode serait préférable dans votre situation. Précisez que toutes les réponses données dans le programme sont raisonnables pour un bon gestionnaire, mais que les réponses jugées massivement les meilleures dénotent une compréhension avancée de la santé mentale au travail. Si vous les inscrivez pour vous et pour votre équipe, elles pourront servir à énoncer la façon de procéder à l'avenir.

* Les idées contenues dans ces exercices sont inspirées, après autorisation, de 425 Seriously Fun Ways to Enhance Learning... And Make It Stick! 2009, par Christie Sterns www.trainingmakescents.com.

Épisode 4 – Jeu-questionnaire – Gestion des conflits

1. Lorsque Rebecca a écrit une note à Jean pour l'informer qu'elle avait l'impression que Samantha avait des problèmes :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Elle a peut-être violé des obligations de confidentialité concernant l'état de santé de Samantha.	Dans sa note, Rebecca n'a pas dévoilé des données médicales personnelles, et parler d'un employé pouvant avoir des problèmes au travail fait partie des responsabilités des gestionnaires.
b) Ses préoccupations étaient raisonnables, et elle a suggéré une approche préventive pour s'attaquer à d'importants obstacles possibles au retour fructueux de Samantha au travail.	Exact. Si l'on fait abstraction des obstacles possibles, le retour au travail risque d'échouer. Rebecca avait pour but d'aider Samantha, de façon préventive, à réussir son retour au travail.
c) Elle a présumé que Jean n'avait pas la compétence nécessaire pour élaborer un plan d'action raisonnable.	Jean est un nouveau superviseur, mais soutenir des employés atteints de maladies mentales peut être éprouvant même pour des gestionnaires chevronnés. Un « plan d'action raisonnable » repose sur plusieurs facteurs : la relation employé-gestionnaire, les expériences antérieures et l'état actuel de bien-être de l'employé, notamment.

2. Lorsque c'est possible, un plan de retour au travail devrait être élaboré :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Par le médecin traitant.	Dans la plupart des cas, le médecin n'aurait pas une connaissance suffisante du poste ni du milieu de travail pour élaborer un plan efficace de retour au travail. Même si le médecin fournit des renseignements importants en matière de limitations fonctionnelles, le plan doit être élaboré par l'employeur, l'employé et leurs représentants (syndicat, infirmier en santé du travail, membres des ressources humaines, conseiller en réadaptation professionnelle, consultant en gestion de l'assurance invalidité).
b) Par le gestionnaire, lors du retour de l'employé au travail.	Le gestionnaire n'a peut-être pas l'expertise nécessaire pour élaborer la totalité du plan de retour au travail, mais il doit participer, ainsi que l'employé, à l'élaboration du plan.
c) Conjointement par l'employeur et l'employé (ainsi que le syndicat, le cas échéant).	Exact. Même si on fait appel à plusieurs personnes pour l'élaboration du plan – infirmier en santé du travail, membres des ressources humaines, conseiller en réadaptation professionnelle ou consultant en gestion de l'assurance invalidité – l'employeur, l'employé et, le cas échéant, le syndicat, sont des participants importants.

3. Le conflit qui s'est produit avec des collègues ou un superviseur avant le congé d'invalidité de l'employé devrait être réglé avant son retour au travail :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Par les personnes qui travaillent à une entente visant à donner un nouveau départ à l'employé.	Bien que l'on puisse donner un nouveau départ à l'employé en amenant ce dernier et le collègue concerné à mettre fin à leur conflit, le conflit risque de reprendre si on ne s'attaque pas aux comportements ou aux problèmes qui l'ont causé. Aider chacun à trouver un nouveau mode d'interaction sera plus efficace à long terme.
b) À moins que l'employé soit fragile.	Si l'employé est fragile, il est particulièrement important que le conflit soit réglé avant son retour au travail. Un conflit non résolu risque d'augmenter son stress et son isolement.
c) Si le conflit risque d'empêcher que le retour au travail soit fructueux et durable.	Exact. Il y a plus de chances que le retour au travail soit durable si on règle le conflit sans blâmer ni humilier personne, mais plutôt en cherchant une solution qui pourra permettre à toutes les parties de trouver un nouveau mode d'interaction.

4. Une fois que les besoins de Samantha en vue d'un retour fructueux au travail sont clairement définis, Jean devrait :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Informer Anne du plan de retour au travail et du rôle qu'elle aura à jouer.	Anne pourrait s'opposer à ce qu'on lui ordonne de se comporter ou d'agir d'une certaine façon sans prise en compte ni discussion de ses propres besoins ou sentiments.
b) Demander à Rebecca de parler à Anne du comportement de celle-ci envers Samantha afin que le problème ne se reproduise pas.	Le recours à un tiers (même s'il agit d'un membre des ressources humaines internes) pour résoudre un conflit entre collègues risque de réduire l'influence et l'efficacité du gestionnaire. Si c'est possible, le gestionnaire devrait envisager d'avoir lui-même cet entretien avec la personne concernée afin de bâtir la relation.
c) Amener les deux employées concernées à avoir un entretien visant à indiquer clairement leurs besoins et à trouver des solutions communes.	Exact. On amorce ainsi une communication efficace entre les parties; par la suite, le gestionnaire pourra s'effacer tandis que les employées continueront de bâtir de nouvelles relations de travail.

La présente atteste que

a suivi et réussi

L'ÉPISODE 4
GESTION DES CONFLITS



Date

Signataire autorisé

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

ÉPISODE 5 – GESTION DU RETOUR AU TRAVAIL

Faciliter efficacement le retour d'un employé au travail après une période d'invalidité est l'une des fonctions importantes du rôle du gestionnaire. Lorsqu'un employé retourne au travail après une invalidité de longue durée ou de courte durée, il risque de se sentir nerveux, vulnérable ou incertain relativement à ses tâches, à sa capacité de les remplir et à l'accueil que lui réserveront ses collègues.

Un employé qui se rétablit d'un problème de santé mentale ou d'une maladie mentale risque d'éprouver de sérieuses craintes liées à son retour au travail pour diverses raisons : difficultés de rendement et problèmes interpersonnels antérieurs à son congé. En raison de la réprobation et de l'humiliation associées aux maladies mentales, la plupart des personnes qui retournent au travail après un congé d'invalidité redoutent les questions que pourraient leur poser leurs collègues sur les causes de leur absence.

Voici les principaux points à retenir du présent épisode :

- Accommoder des personnes atteintes d'incapacité mentale représente un défi, qui sera atténué par une bonne compréhension des possibilités et des limites.
- De bonnes stratégies de retour au travail doivent comprendre un mode d'interaction efficace entre le superviseur et l'employé.
- Le plan d'accommodement de l'employé doit comprendre des stratégies visant à l'aider à surmonter ou à réduire les facteurs de stress ou les éléments déclencheurs propres à son milieu de travail et influant sur sa santé mentale.
- Il est recommandé d'inciter et d'habiliter l'employé qui retourne au travail à élaborer un plan en vue de sa réussite.
- Il est également recommandé de gérer les réactions des collègues – curiosité, craintes, frustration ou hostilité, notamment – de façon à favoriser la réussite du retour au travail.

Questions qui tiennent compte des politiques et procédés existants :

(Soyez au courant des politiques, procédures ou ressources actuelles offertes par votre organisation et/ou demandez à un représentant des ressources humaines bien renseigné de co-animer avec vous.)

1. *Quel est notre processus quand un employé est absent du travail en raison de problèmes de santé mentale?*
2. *Quelles sont les politiques de notre organisation concernant le retour au travail?*
3. *Quel est notre processus standard concernant le retour au travail et en quoi diffère-t-il?*
4. *Qui au sein de notre organisation doit intervenir?*
5. *Quand les discussions à propos du retour au travail doivent-elles commencer et quel est le processus?*
6. *Quelles sont les limites de notre autorité pour ce qui est de la planification du retour au travail?*
7. *Qu'attend-on de nous dans la réussite de la gestion continue du retour au travail?*
8. *Quel est le processus lorsque le retour au travail ne se passe pas bien?*
9. *Quelles sont les ressources de notre organisation offrant de l'aide pour le retour au travail?*

Après avoir examiné les réponses à ces questions, vous pouvez rassembler vos superviseurs et vos gestionnaires pour une discussion en leur envoyant un courriel tel que :

Objet : La gestion en matière de santé mentale – Épisode 5 – Gestion du retour au travail

Réfléchissez à chacune des questions suivantes et soyez préparé à en discuter lors de la réunion :

1. Comment procéderez-vous si une personne est en congé en raison de troubles de santé mentale?
2. Quand amorcerez-vous les discussions à propos du retour au travail et quel processus mettrez-vous en œuvre?
3. Qui, au sein de l'organisation, participera au processus de retour au travail?
4. Que ferez-vous si le retour au travail ne se passe pas bien?
5. À quelles ressources accéderez-vous si vous avez besoin d'aide relativement au retour au travail?
6. Comment mesurerons-nous l'efficacité et la durabilité des stratégies de retour au travail?

Exercices suggérés pour l'épisode Gestion du retour au travail

1. J'ai découvert...*

Demandez aux participants de compléter les phrases suivantes à partir de ce qu'ils ont appris dans le présent épisode :

J'ai découvert...

J'ai réappris...

J'ai été surpris(e) d'apprendre...

J'avais oublié que...

J'ai remarqué...

Je projette de...

Je vais parler aux collègues de...

Demandez aux participants de se communiquer leurs réponses et de discuter de l'importance de ce qu'ils ont découvert.

2. Qu'est-ce qui a été omis?

Demandez aux participants d'examiner la section Retour au travail du site Web du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West et de repérer les données qui n'ont PAS été discutées durant le présent épisode du programme. Demandez à chaque participant de choisir deux éléments d'information et de les présenter au groupe. À des fins de référence, fournissez une liste d'éléments d'information à l'animateur.

3. Tous ensemble maintenant...

Examinez en équipe les jeux-questionnaires en ligne (questions et réponses ci-dessous) et discutez des réponses des participants. Cet outil vise à fournir des réponses efficaces, mais votre équipe jugera peut-être qu'une autre méthode serait préférable dans votre situation. Si vous inscrivez pour vous et pour votre équipe les réponses jugées massivement les meilleures, elles pourront servir à énoncer la façon de procéder à l'avenir.

* Les idées contenues dans ces exercices sont inspirées, après autorisation, de 425 Seriously Fun Ways to Enhance Learning...And Make It Stick! 2009, par Christie Sterns www.trainingmakescents.com.

Épisode 5 – Jeu-questionnaire – Gestion du retour au travail

1. Jean demande à Samantha ce que signifie pour elle la réduction des facteurs de stress. Ainsi :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Il établit un point de départ constructif pour discuter de ce qui aidera Samantha à réussir son retour au travail.	Exact. Chacun réagit à sa façon aux divers facteurs de stress qui peuvent être la critique, comme dans le cas de Samantha, l'isolement ou le bruit excessif, pour d'autres. En comprenant les besoins propres à chacun, le gestionnaire sera moins enclin à penser que tout élément peut être un facteur de stress.
b) Il franchit la frontière de la vie privée et de la confidentialité.	Les facteurs de stress liés au milieu de travail ne sont pas des données médicales personnelles, mais d'importants facteurs gérables du succès au travail.
c) Il lui fait perdre son temps, puisque le stress fera toujours partie de tous les milieux de travail.	Même si un certain degré de stress est inévitable, il est judicieux pour les entreprises de gérer les facteurs qui réduisent la productivité du personnel.

2. Si, afin de réduire les facteurs de stress de Samantha, Jean prend des dispositions particulières avec elle :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Il l'aide à définir ce dont elle a besoin pour réussir au travail et appliquer la solution qu'elle a élaborée.	Exact. Chaque fois qu'on amène un employé à trouver une solution, on augmente sa détermination à réussir.
b) Les autres employés exigeront d'être traités de la même façon.	En effet, c'est possible, mais l'accommodement de personnes frappées d'incapacité est un devoir, non un traitement privilégié. Toutefois, si la réduction des facteurs de stress contribue à accroître la productivité et le bien-être et s'avère rentable, il pourrait y avoir lieu de se demander si les dispositions en question ou d'autres dispositions pourraient être avantageuses pour les autres employés.
c) Elle continuera à espérer que le travail ne soit pas stressant.	Il est impossible de prédire ses attentes, mais en l'aidant à établir clairement ses besoins maintenant, son employeur réduit le risque que les problèmes se reproduisent.

3. Les collègues de Samantha, y compris Anne :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Lui feront bon accueil à son retour.	Souvent, lorsqu'un employé revient d'un congé pour maladie mentale, ses collègues ne savent que dire ni que faire et ils l'évitent. Il se sent donc isolé; son gestionnaire devrait discuter avec lui d'une façon de faciliter sa réintégration qui rendrait les choses plus agréables pour tous.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Devraient être heureux de l'aider dans son travail jusqu'à ce qu'elle retrouve son rythme normal.	Souvent, les collègues sont déjà très occupés et peu enclins à s'imposer une surcharge de travail. On doit prendre ce fait en compte lorsqu'on discute de la façon dont le travail sera assigné pendant une période de transition.
c) Doivent prendre part à une discussion sur l'incidence que le retour de Samantha au travail aura sur leur travail ou leurs tâches.	Exact. Le respect de la vie privée interdit de parler de données médicales personnelles, mais une discussion franche sur le milieu de travail ainsi que les tâches et les rôles de chacun permettra de clarifier la situation et de faire participer les collègues de Samantha à l'élaboration de la solution.

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

QUESTIONS ET RÉPONSES EN VUE D'UNE ÉVALUATION FINALE

Les questions suivantes sont soit du type « choix multiple », soit du type « vrai ou faux ». Pour chaque question, veuillez encercler la réponse appropriée selon la formation que vous venez de recevoir.

1. Le devoir d'accommoder les employés :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Découle de la loi dans le cas des incapacités physiques ou mentales.	Exact. ET il est judicieux pour les entreprises d'accommoder les employés talentueux et qualifiés afin de les garder.
b) Incombe à l'employeur.	Oui, mais conjointement avec le syndicat, le cas échéant, et avec les employés.
c) Implique que les collègues doivent assumer une charge de travail additionnelle.	Exact. Parfois, surtout si le retour au travail est progressif; néanmoins, en prévoyant un accommodement qui réduit au minimum les répercussions sur les collègues, on réduit aussi au minimum les réactions négatives envers l'employé.

2. Les renseignements personnels peuvent être communiqués aux collègues :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Au gré de l'employé invalide.	Exact. Si un employé veut communiquer à ses collègues des renseignements personnels, notamment d'ordre médical, il est libre de le faire. Beaucoup de gens parlent de leurs problèmes de santé physique, et ceux qui veulent parler de leurs problèmes de santé mentale devraient être traités de la même façon.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Uniquement par le gestionnaire, et avec l'autorisation de l'employé invalide.	L'employé peut demander à son employeur de communiquer à ses collègues certains de ses renseignements personnels afin de les informer de la situation. Si c'est possible, il est préférable que l'employé indique précisément, par écrit ou par courriel, les renseignements dont il souhaite la communication.
c) Le diagnostic médical ne devrait être communiqué que si l'employé représente un risque pour autrui.	L'employeur doit gérer les risques qu'un employé représente pour ses collègues, mais il ne doit pas nécessairement dévoiler un diagnostic. Dans de tels cas, il devrait demander l'avis d'un expert.

3. On devrait faire appel à un médecin qualifié pour déterminer la meilleure façon d'accommoder un employé atteint d'une incapacité mentale.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Il est rare qu'un médecin soit suffisamment renseigné sur le poste ou le milieu de travail pour le faire efficacement. Le rôle et l'expertise du médecin consistent à donner un pronostic (durée prévue de l'invalidité) et à indiquer les limitations fonctionnelles pouvant compromettre la capacité de travail de l'employé. Le rôle de l'employeur est de travailler de concert avec l'employé (et avec le syndicat le cas échéant) à l'élaboration d'un plan de milieu de travail.
b) Faux	Exact. Il est rare qu'un médecin soit suffisamment renseigné sur le poste ou le milieu de travail pour le faire efficacement. Le rôle et l'expertise du médecin consistent à donner un pronostic (durée prévue de l'invalidité) et à indiquer les limitations fonctionnelles pouvant compromettre la capacité de travail de l'employé. Le rôle de l'employeur est de travailler de concert avec l'employé (et avec le syndicat le cas échéant) à l'élaboration d'un plan de milieu de travail.

4. On devrait procéder comme suit auprès des collègues qui disent craindre un employé atteint d'une incapacité mentale :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Les écouter et envisager un processus visant à réduire leurs craintes.	Exact. Même si les craintes reposent sur des demi-vérités ou des malentendus, il faut être conscient qu'elles sont bien réelles et qu'elles risquent de causer des problèmes de santé mentale ou physique. Un bon gestionnaire devrait aider les employés à se sentir en sécurité au travail.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Leur dire qu'il ne faut pas en parler en raison des obligations de confidentialité.	Les craintes et les inquiétudes des collègues sont aussi importantes que celles de l'employé malade. Il ne s'agit pas de communiquer les renseignements personnels de ce dernier, mais de convaincre ses collègues qu'ils ne sont pas en danger au travail. Si tel est le cas, il faut les assurer que la direction ne mettrait pas sciemment leur vie en danger et qu'elle fait face à la situation.
c) Les former et les sensibiliser au sujet des maladies mentales.	La sensibilisation aux maladies mentales et à la santé mentale devrait faire partie d'une approche globale visant à promouvoir la santé au travail, mais ce type de formation ne devrait pas porter sur un seul employé.

5. Une gestion axée sur un rendement élevé :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Peut être avantageuse sur le plan de la santé mentale au travail.	C'est exact, si les employés sont encouragés à réaliser le potentiel qui leur est propre de façon à renforcer leurs points forts et leur succès au travail.
b) Devrait être évitée ou mise en sourdine dans le cas des employés souffrant d'une maladie mentale.	Ce n'est pas nécessairement le cas, car certains employés sont stimulés par un certain degré de difficultés en dépit de leur maladie mentale.
c) Consiste à appliquer des normes uniformes à tous les employés.	La loi relative à l'accommodement laisse entendre que l'employeur peut être tenu, en vertu des principes d'équité, d'appliquer des normes différentes aux personnes invalides afin de les accommoder.

6. Lorsqu'un trouble émotif risque de poser problème, la gestion du rendement devrait débiter :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Par des instructions claires des gestionnaires sur la façon dont l'employé doit répondre aux objectifs.	Si c'est possible, les gestionnaires devraient donner des instructions claires sur la nature des objectifs visés et amener l'employé à prévoir la façon dont il répondra à ces objectifs. Ainsi, l'employé est en mesure de déterminer ce dont il a besoin pour bien accomplir les tâches qui lui sont confiées et il est plus enclin à s'engager à cet égard.
b) Par la communication de la volonté du gestionnaire d'encourager l'employé à réussir dans son travail.	Exact. Cela peut favoriser une discussion plus franche.
c) Par une auto-évaluation, de la part de l'employé, de ses points forts et de ses points faibles.	Bien qu'il s'agisse parfois d'un élément important, l'employé n'osera probablement pas s'auto-évaluer honnêtement tant qu'il n'aura pas confiance en son gestionnaire. Il est préférable que ce dernier indique son intention d'encourager l'employé à réussir.

7. Résolution de conflit :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) On devrait examiner la façon de préserver la dignité de chacune des parties en cause tout en s'efforçant de trouver la solution qui leur permettra de passer outre à la cause du conflit.	Exact. Lorsqu'une ou plusieurs personnes jugent qu'elles ont « perdu » le conflit, elles éprouveront peut-être de la rancune ou de l'hostilité. Si elles participent toutes à l'élaboration de la solution, celle-ci sera probablement plus durable.
b) On devrait d'abord et avant tout répondre aux besoins et aux objectifs de l'entreprise.	Bien que cet élément soit important, si on n'accorde pas un poids égal aux employés, la solution sera probablement moins durable.
c) Les conflits devraient toujours être résolus de façon formelle par un professionnel externe.	De nombreux conflits mineurs sont résolus de façon informelle. Si cette méthode ne fonctionne pas, on devrait envisager des méthodes plus formelles.

8. Il est important d'établir tous les faits du conflit avant de le résoudre.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Dans la plupart des cas (non soumis aux tribunaux), recueillir toutes les données peut forcer les parties à justifier et à défendre leurs positions. Cela peut rendre le conflit encore plus difficile à résoudre. En se concentrant sur ce qu'il faut aux parties pour aller de l'avant, plutôt que sur le passé, on parvient souvent à de meilleures solutions.
b) Faux	Exact. (Reproduire l'explication ci-dessus)

9. En réglant un conflit entre employés, le gestionnaire :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Doit jouer un rôle prépondérant.	Même si le gestionnaire est responsable du bien-être au travail, dans les résolutions de conflit son rôle principal est celui d'un modérateur qui veut aider les parties à s'engager à résoudre le conflit.
b) A tout intérêt à traiter séparément avec chaque employé tout au long du processus.	La façon traditionnelle de résoudre les conflits comporte une participation active des deux parties, mais si l'une d'elles a un problème de santé mentale, il est peut-être préférable de commencer par des entretiens séparés afin de promouvoir un milieu sûr pour discuter de solutions possibles.
c) Devrait expliquer qu'il est important de résoudre le conflit de façon sécuritaire et respectueuse pour amener les parties à s'entendre et à aller de l'avant.	Exact. Il devrait être évident dès le départ qu'il faut résoudre le conflit et que chacune des parties doit travailler à la réalisation de cet objectif.

10. Demander à un employé ce qu'il lui faut dans un plan de retour au travail lui donne trop de pouvoirs.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Bien que toutes les décisions de retour au travail doivent être axées sur la façon d'aider l'employé à effectuer les tâches examinées si on lui permet d'indiquer ce dont il a besoin pour faire son travail, on l'amène à accepter une solution pouvant être efficace. Il ne s'agit pas d'accéder à toutes ses demandes, mais de comprendre ses besoins profonds et de l'aider à trouver une solution.
b) Faux	Exact.

11. Le stress est une notion subjective. Ce qui n'est pas stressant pour une personne peut causer de grandes inquiétudes à une autre. Par conséquent :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Il est préférable de demander au médecin d'indiquer les tâches jugées les plus stressantes.	Le médecin comprend rarement tous les facteurs de stress liés au travail, même s'il connaît les causes générales du stress. Un entretien entre le superviseur et l'employé permet de définir clairement les points auxquels il faut vraiment s'attaquer.
b) Il pourrait être injuste de demander au gestionnaire d'assurer un milieu de travail moins stressant.	Exact. Si le gestionnaire ne comprend pas bien les facteurs de stress de l'employé, il sera peut-être lui-même stressé de jouer aux devinettes. S'il obtient des précisions de l'employé, il aura une meilleure vue d'ensemble de la situation.
c) Si l'employé dit que son patron est la cause de son stress, mutez l'employé à un autre service.	Si la cause du stress est le gestionnaire et si on dirige l'employé vers un autre service, le gestionnaire aura peut-être le même comportement envers un autre employé. Si le problème a trait aux facultés d'adaptation de l'employé et s'il est muté à un autre service, le problème se reproduira probablement. Lorsque c'est raisonnable, il faut plutôt tenter de déceler les problèmes qui minent la relation entre les parties et de trouver une solution. Cette approche est doublement avantageuse : elle n'empêche pas l'employé de demander une mutation par les voies habituelles, et elle donne à deux personnes de nouvelles habiletés en matière de communication et d'interaction. Globalement, éviter de recourir à l'accommodement aux fins du cheminement de carrière contribue à réduire les usages abusifs du système.

12. La colère d'un employé ne devrait jamais être tolérée au travail.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Inexact. La colère est une émotion inévitable chez l'être humain. Nous vivons tous de la colère à certains moments. Bien que la colère soit l'une des émotions les plus difficiles à gérer pour les gestionnaires, ceux-ci peuvent essayer de comprendre ce qui a amené l'employé à réagir de la sorte. La colère est souvent une émotion secondaire – c'est-à-dire que c'est la façon dont une autre émotion (comme la peur, l'inquiétude, la tristesse) se manifeste. Évaluer l'émotion sous-jacente à la colère peut aider le gestionnaire à comprendre ce que vit l'employé et à trouver des solutions efficaces.
b) Faux	Exact. Bien que les comportements irrespectueux, abusifs ou violents ne devraient jamais être tolérés au travail, la colère en soi est une émotion très courante en milieu de travail, avec laquelle nous devons tous composer à l'occasion (tant notre propre colère que celle des employés). Comprendre ce qui a mené à la réaction de colère pourrait se révéler utile pour le gestionnaire. La colère est souvent une émotion secondaire – c'est-à-dire que c'est la façon dont une autre émotion (comme la peur, l'inquiétude, la tristesse) se manifeste. Évaluer l'émotion sous-jacente à la colère peut aider le gestionnaire à comprendre ce que vit l'employé et à trouver des solutions efficaces.

13. Le gestionnaire, pour être équitable, doit réagir de la même façon envers tous les employés qui affichent des émotions négatives au travail :

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Inexact. L'équité peut être une valeur importante pour les gestionnaires, mais elle n'est pas toujours atteinte en traitant les employés de la même manière. Un gestionnaire agit de façon vraiment équitable lorsqu'il trouve la meilleure solution pour chaque employé; et cela se produit lorsqu'il réagit avec souplesse et répond aux besoins et défis uniques des employés. Adaptez votre style de communication et votre approche globale en fonction des personnes et des situations.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Faux	Exact. Il est important de réagir avec souplesse, en s'adaptant aux besoins et aux défis uniques des employés. Même si le fait de réagir à tous les employés de la même manière peut s'apparenter à une notion abstraite et étroite de l'équité, cette méthode ne tient pas compte des différences entre les personnes; elle est donc inefficace. Examinons une situation dans laquelle deux employés ont la même réaction de colère. L'une des deux personnes est en colère parce qu'elle a raté un événement familial important afin de réparer les erreurs d'un autre employé affecté au projet. L'autre est fâchée parce que le café est froid. Les traiter de la même manière serait plutôt injuste. N'oubliez pas de personnaliser votre style de communication en fonction de la personne et de la situation.

14. Lorsqu'un employé est bouleversé, la meilleure chose à faire est de faire preuve de sympathie.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Inexact. Les déclarations de sympathie (par exemple : Je suis désolé que tu aies des problèmes) peuvent être utiles en surface, mais elles peuvent parfois sembler condescendantes ou inutiles, puisque l'employé ne sent pas que vous pouvez comprendre ou évaluer ce qu'il vit. Adopter une approche empathique – où vous essayez de vous mettre dans la peau de l'autre personne et communiquez cette attitude aux autres – est souvent beaucoup plus fructueuse.
b) Faux	Exact. Lorsqu'un employé est bouleversé, l'une des meilleures approches est de se montrer empathique, ce qui va un peu plus loin que la sympathie. Les déclarations faisant preuve uniquement de sympathie peuvent sembler condescendantes ou inutiles. Les déclarations d'empathie (par exemple : « Je peux imaginer que tu dois avoir de la difficulté à te concentrer sur ton travail lorsque tu dois t'occuper du problème de santé de ta mère ») transmettent une compréhension plus profonde de ce que vit l'employé et sont souvent mieux perçues.

15. Lorsqu'un employé ou un groupe d'employés expriment des émotions négatives – par exemple en raison d'un conflit ou d'une baisse de motivation – la meilleure stratégie est de penser...

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) « Je ne devrais pas m'interposer parce que je pourrais empirer la situation en les mettant encore plus en colère. »	Inexact. Ne laissez pas la crainte de ne pouvoir composer avec les émotions négatives vous empêcher d'agir efficacement. Si vous utilisez les outils et les connaissances du programme <i>Gestion des émotions</i> , votre intervention devrait selon toute vraisemblance améliorer les choses ou au moins donner du temps aux employés pour se calmer et réfléchir.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) « Tous les employés ont des hauts et des bas. La situation va s'arranger, et ce n'est pas vraiment de mes affaires. »	Inexact. Bien qu'il soit vrai que chacun vive des émotions négatives au travail de temps à autre, une part importante de vos responsabilités comme gestionnaire consiste à négocier et à résoudre efficacement les situations chargées d'émotivité entre (et avec) les employés.
c) « Je devrais réagir de façon agressive afin qu'ils sachent qu'il y aura des conséquences lorsqu'ils se conduisent mal. »	Inexact. Bien que l'on soit tenté de communiquer de façon agressive (ou passive-agressive), toute apparence de gain à court terme dans la résolution d'un problème est probablement une illusion. Le problème n'a pas été résolu; il a seulement été écarté de façon temporaire. Les communications directes et faites avec fermeté sont plus respectueuses et efficaces à long terme.
d) Aucune des réponses ci-dessus.	Exact. Les aptitudes en matière de résolution de conflits et d'augmentation de la motivation sont importantes à la gestion efficace. Il est presque toujours mieux d'intervenir dans des situations où les émotions négatives jouent un rôle central. Ne pas tenir compte de ces situations peut être plus confortable à court terme, mais peut entraîner une aggravation des problèmes. Il est également important de reconnaître que pour bien des employés, exprimer des émotions négatives est un signe clair qu'ils veulent que quelqu'un les aide à résoudre le problème. En vous détournant de ces situations, vous pourriez transmettre le message que vous ne soutenez pas l'employé. Lorsque vous utilisez une communication respectueuse, coopérative et sans jugement, votre intervention sera probablement efficace et appréciée.

16. Quelle fonction importante nos émotions servent-elles?

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Elles nous incitent à passer à l'action.	Inexact. En plus de nous inciter à passer à l'action, les émotions communiquent également de l'information utile aux autres et à nous-même à propos des choses importantes à nos yeux.
b) Elles communiquent de l'information utile aux autres.	Inexact. En plus de communiquer de l'information utile aux autres, les émotions nous incitent également à passer à l'action et communiquent de l'information à nous-même à propos des choses qui sont importantes à nos yeux.
c) Elles communiquent de l'information utile à nous-mêmes relativement aux choses qui sont importantes à nos yeux.	Inexact. En plus de transmettre de l'information utile à nous-mêmes, les émotions nous incitent à passer à l'action et communiquent de l'information utile aux autres.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
d) Toutes les réponses ci-dessus.	Exact. Les émotions ont différentes fonctions importantes. Par exemple, s'inquiéter à propos d'une échéance qui approche nous incite à passer à l'action (par exemple, reprogrammer des tâches non essentielles), communiquer de l'information aux autres (par exemple, indiquer aux collègues que nous pourrions avoir besoin de leur soutien) et de l'information utile à nous-même sur ce qui est important à nos yeux (par exemple, que nous voulons bien performer au travail).

17. Les employés doivent développer les aptitudes nécessaires pour composer avec mes réactions émotives, quelles qu'elles soient. Ce n'est pas à moi à deviner comment chaque personne se sent dans une situation donnée.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Inexact. Bien qu'il soit vrai que chaque employé devrait développer des aptitudes pour gérer ses réactions émotives, il est également vrai que chacun doit être conscient des répercussions de ses réactions sur les autres. Cela s'applique particulièrement aux gestionnaires, parce que leur rôle et leur poste leur donne une plus grande influence sur les émotions au travail. Les leaders sont une source de « contagion émotive », ce qui signifie que leur humeur a des répercussions importantes sur les autres.
b) Faux	Exact. La plupart des employés portent une attention particulière au gestionnaire et à ses réactions; vous jouez donc un rôle important dans le modelage de leurs réactions émotives dans certaines situations, et comment ils se sentent par rapport à leur travail en général. Les leaders sont une source de « contagion émotive » et votre humeur a des répercussions importantes sur les autres. Il est de votre responsabilité de savoir comment vos réactions émotives touchent les autres. Vous devez être sensible au fait que chaque employé est différent et réagira envers vous de façon différente.

18. Il est important que les gestionnaires cachent toujours leurs émotions.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Inexact. Bien qu'il soit tentant pour le gestionnaire de vouloir cacher ses émotions, n'oubliez pas que vos émotions jouent un rôle important. Elles vous donnent de l'information utile sur les situations, vos objectifs et vos besoins. Il arrive souvent, lorsqu'on tente de cacher ses émotions, que les autres captent notre état émotif; ne pas agir de façon ouverte et honnête peut être plus démoralisant pour les employés qu'une réaction respectueuse mais émotive.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
b) Faux	Exact. Il n'est pas réaliste (et parfois voire même impossible) de cacher totalement ses émotions. Il est important d'être conscient de son état émotif, de prendre ses responsabilités face à ses réactions émotives et de faire en sorte que nos comportements (verbaux et non-verbaux) envers les employés restent professionnels et respectueux.

19. Avec un peu d'effort et de planification, je peux maîtriser mon stress au travail et les effets du stress sur moi-même et les autres.

Si le participant répond :	Donnez l'explication suivante :
a) Vrai	Exact. Le stress peut sembler inévitable; un peu de stress au travail est inévitable pour la plupart des gens, mais avec de la pratique et de la planification, on peut apprendre à atténuer son exposition au stress et à composer avec celui-ci plus efficacement lorsqu'il n'est pas possible de l'éviter. En portant attention aux situations qui nous stressent, on peut apprendre à se préparer et possiblement à éviter ces situations. Lorsqu'on ne peut éviter une situation stressante, il existe des outils utiles pour apprendre à composer avec celle-ci plus efficacement. Nous pouvons réduire nos propres réactions émotives négatives et avoir un impact plus positif sur les employés au travail et dans d'autres sphères de notre vie.
b) Faux	Inexact. Le stress peut parfois sembler inévitable au travail, mais c'est en partie attribuable au fait que les gens ont renoncé à le maîtriser. Le stress peut quand même être atténué lorsqu'on élabore des stratégies pour le prévoir et y répondre de la manière la plus efficace possible. Avec un peu d'effort et de planification, on peut réduire le stress au travail, atténuer les répercussions négatives que le stress a sur les autres et apprendre à faire en sorte que le stress au travail n'ait pas d'incidence sur les autres aspects de la vie.

LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

POSTÉVALUATION

La présente évaluation a pour but de « mesurer » vos réflexions, vos sentiments et vos comportements liés à la gestion des problèmes de santé mentale dans votre milieu de travail. Veuillez remplir ce questionnaire avant de participer au programme de formation *La gestion en matière de santé mentale* puis de nouveau après avoir suivi et réussi le programme.

Pour chacune des questions ci-dessous, veuillez répondre selon l'échelle suivante :

1 = Pas du tout 5 = un peu/parfois 10 = Absolument

1. J'ai de la facilité à m'attaquer aux problèmes de santé mentale au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Je possède les compétences et les stratégies nécessaires pour aborder un employé désespéré.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Je pense que je peux faciliter l'adoption d'approches communes lorsque je traite avec des employés et compose avec leurs problèmes au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Je crois qu'il est difficile de gérer des personnes ayant des problèmes de santé mentale et de travailler avec elles.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Je connais les signes et les symptômes de maladie mentale au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Je sais comment accommoder raisonnablement un employé aux prises avec un trouble émotif ou un problème de santé mentale au travail.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Je comprends les exigences législatives d'accommodement raisonnable d'un employé atteint d'une incapacité liée à une maladie mentale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Je me sens en mesure de m'attaquer aux problèmes de rendement d'un employé que je crois être aux prises avec un problème de santé mentale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Je réussis bien à résoudre les conflits entre deux collègues de façon à ce que chacun d'eux soit satisfait du résultat.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Je connais les étapes nécessaires pour aider un employé à retourner au travail après une période d'absence résultant d'un problème de santé mentale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nom : _____

Date : _____

La présente atteste que

a suivi et réussi

L'ÉPISODE 5
GESTION DU RETOUR AU TRAVAIL



Date

Signataire autorisé

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES SUR LA GESTION EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION

Stratégies en milieu de travail
sur la santé mentale 

www.strategiesdesantementale.com



Commission de la santé mentale du Canada
Un cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail.
www.csmcdirection.ca



Se rétablir en travaillant

<http://www.gwcentrepourlasantementale.com/wti>



www.psmt.ca

la santé mentale
au travail

www.mentalhealthworks.ca



www.mooddorders.ca

MA SANTÉ en TÊTE.ca

De plus, n'oubliez pas de consulter les ressources ou les avantages organisationnels associés à la santé mentale en milieu de travail que vous pouvez offrir comme :

- le Programme d'aide aux employés
- de la documentation sur la santé et le mieux-être
- les Ressources humaines
- les Relations avec les employés
- Intranet
- de la documentation sur la santé et la sécurité au travail

La permission d'utiliser les logos nous a aimablement été accordée par leurs propriétaires.