

IRADIS



OFFICE CANTONAL AI DU VALAIS
KANTONALE IV-STELLE WALLIS

Santé mentale en entreprise

Comment aborder la
question avec ses collaborateurs?
Un guide pour l'employeur



«Votre partenaire pour la santé mentale dans le canton du Valais»

Parler de santé mentale n'est plus un sujet tabou. Chacun peut y être confronté, que ce soit dans sa vie privée ou professionnelle. Les coûts liés à une santé mentale déficiente peuvent être importants: pour le système de santé, pour les entreprises.

L'épuisement professionnel est au plus haut chez les travailleuses et les travailleurs et une proportion toujours plus croissante d'entre eux prévoit de changer d'emploi en raison d'un stress excessif. 41.3 % se décrivent comme souvent ou très souvent stressés à la fin de leur journée de travail. En Suisse, les coûts de l'absentéisme et de la perte de qualité de vie au travail pèsent 4 % du PIB. La prévention permettrait de réduire la note de 7,6 milliards de francs par an.

Maintenir une bonne santé, prévenir les décrochages est non seulement générateur d'économies en évitant ou diminuant les absences au travail, mais surtout, en termes humains, permet de fidéliser les collaborateurs et de maintenir les compétences en entreprise, de garder les personnes actives en ayant un rôle social et en apportant leur contribution au marché du travail. Ceci est d'autant plus essentiel à l'heure de la pénurie de main d'œuvre et de talents.

Se préoccuper du bien-être de ses collaborateurs devient dès lors une question de culture d'entreprise, voire de stratégie d'entreprise. Se pencher sur l'organisation du travail, sur l'environnement des postes, sur l'ergonomie fonctionnelle et émotionnelle, sur le climat de travail et les styles de management devient incontournable.

Les conditions-cadres établies, il convient de gérer le risque lorsqu'il se produit. Comment gérer les signes détectés et aborder notre inquiétude avec notre collaborateur? Comment lui parler? Comment lui communiquer qu'à son retour au travail, nous souhaitons l'accompagner pour sa reprise d'activité? Comment assurer son suivi et lui donner du feedback?

Voici les pistes de réflexion abordées dans cette brochure, qui vous proposera également un certain nombre d'outils. A l'image des illustrations, grâce à votre soutien, votre collaborateur aussi changera de visage!

Office cantonal AI du Valais



Marie-France Fournier
Directrice-adjointe

Sommaire

Détection précoce	5
Etre attentif	7
Un exemple	9
Clarifier	10
Oser en parler – être clair	11
Mener un entretien difficile – quelques règles	13
Comment faire le suivi?	15
4 modèles de réactions	17
Donner régulièrement un feedback	18
Oser en parler aux équipes	19
Parfois, du soutien ou des conseils externes sont nécessaires	20

Détection précoce

Reconnaitre le mal-être

Lorsque nous sommes malades, nous allons chez le médecin et nous avertissons notre employeur, cela semble logique. Il n'en va pas de même dans le cas de maladies psychiques. Les personnes craignent une stigmatisation, une perte d'emploi et essayent alors de dissimuler leur souffrance.

Dans le cours de notre vie, il n'est pas rare d'être confronté à un problème lié à la santé mentale, à un stress intense, une maladie ou un deuil.

Le mal-être psychique ainsi que les maladies psychiques modifient la capacité de perception et influencent le comportement. Elles pèsent non seulement sur les relations privées, mais aussi sur la vie professionnelle. Il est possible que les performances au travail diminuent et il n'est pas rare que des conflits interpersonnels surviennent. Mais alors en tant qu'employeur, comment identifier le problème de santé si les personnes concernées ont peur d'en parler?

Par ce guide, nous encourageons les employeurs à aborder le sujet afin de préserver la performance et le climat de travail au sein de leur entreprise. La démarche en 5 étapes que nous vous proposons permet d'entrer en communication avec les personnes concernées, de manière respectueuse, en restant orienté solution.



Etre Attentif

Les premiers signes

Vous observez des changements de comportement chez votre collaborateur, sa performance au travail est peut-être altérée.

Votre sens de l'observation au service de la santé en entreprise

Chaque personne se comporte différemment face à un problème de santé mentale. Le changement dans les attitudes et les performances sont des signaux auxquels il est important de prêter attention.

Signaux avant coureur

- Absentéisme
- Concentration réduite
- Manque de flexibilité
- Oublis
- Baisse de performance
- Sensibilité à la critique
- Augmentation des erreurs
- Variations d'humeurs
- Difficultés d'organisation
- Isolement
- Etc ...



Un exemple

Henri* a 49 ans, il travaille depuis toujours dans la même entreprise de matériaux. Il s'occupe de la préparation des commandes. Son activité a beaucoup évolué ces dernières années. De manutentionnaire-cariste, il doit aujourd'hui gérer la gestion du stock par informatique.

Il se sent dépassé et voit la différence qui se marque avec ses jeunes collègues. Il se fait du souci pour son emploi mais n'ose pas en parler. Il se montre irritable avec les collègues, nerveux et ses absences augmentent.

Le service RH se rend compte de l'augmentation des absences et s'inquiète pour Henri. Son supérieur direct remarque également qu'il est fuyant et ne participe plus aux pauses du matin. Ils décident ensemble d'une réunion avec lui.

Les faits objectifs sont présentés à Henri sans porter de jugement. Il se sent ainsi en confiance pour parler de ses angoisses et difficultés dans le travail. Ensemble, ils cherchent des solutions et conviennent qu'Henri ira suivre des cours de formation continue sur le système de gestion de stock, ce qui permettra d'accroître ses compétences et sa confiance en lui.

Henri se sent entendu et saisit cette opportunité. Sa motivation et la qualité de son travail s'en ressentent à la satisfaction de tous.

*Nom changé

Clarifier

Il est important de noter vos observations. Votre expérience et votre intuition vous disent que votre inquiétude pour votre collaborateur est justifiée. Pas facile dans cette situation de prendre du recul, car la situation peut vous paraître urgente.

Mettre par écrit ses observations concrètes et clarifier les attentes que vous avez par rapport à cette personne, permet de prendre ce recul.

Une fois ce travail fait, un entretien peut être planifié. Il sera important de définir qui d'autre dans l'entreprise doit connaître cette situation et participer à l'entretien, de définir de quel soutien vous avez besoin.

Il est également important de réfléchir au préalable si des changements ou des aménagements de poste sont possibles et si oui à quelles conditions (pourcentage, délais, formation continue etc ...), de clarifier également l'attitude de l'entreprise dans cette situation (soutien, prise en charge financière, informations internes etc ...).

Oser en parler – être clair

Exprimer des inquiétudes ou des critiques est chose exigeante. Mais le dialogue constructif et ouvert représente une chance d'interrompre la spirale négative. Dans ces situations, les émotions qui prévalent sont la peur, la honte et cela peut rassurer la personne que l'on ose briser la glace. Malgré tout, la première réaction peut être la défense, la colère ou les pleurs.

Planifier l'entretien

Réservez suffisamment de temps pour l'entretien, prévoyez un endroit à l'écart pour garantir la confidentialité et notez les quelques points importants que vous souhaitez aborder. Précisez votre objectif!

Quelques étapes durant l'entretien

- Laissez le temps à chacun de s'installer confortablement, prévoyez un verre d'eau pour chacun.
- Ouvrez la discussion de manière claire et bienveillante, osez nommer d'emblée le problème et restez factuel. Utilisez de préférence des phrases courtes. En état de stress, nos facultés de compréhension diminuent. Reformulez au besoin.
- Montrez votre intérêt pour le collaborateur. Indiquez clairement que vous souhaitez le maintenir au poste de travail et que vous chercherez ensemble des solutions.
- Laissez des silences, des temps de réflexion pour que l'autre partie puisse répondre.
- Convenez ensemble des prochaines étapes concrètes, définissez qui fait quoi et fixez la prochaine entrevue.
- Soulignez l'importance de la responsabilité personnelle.



Mener un entretien difficile – quelques règles

Accueillir

Adopter une position du corps: droite, tournée vers l'autre, avec un contact visuel.

- Introduire: raisons et objectifs de l'entretien.
- Éviter: le small talk, les questions sur le bien-être, mettre en avant les aspects positifs.
- Nommer le problème.

Langage

- Enoncer des phrases simples, courtes et brèves.
- Éviter les longues et laborieuses explications ou les embellissements de discours qui ont tendance à trahir votre malaise.
- Penser à souligner les aspects positifs.

Réactions

Accueillir et valider les émotions nombreuses qui peuvent émerger. Il est important de les accueillir et de les valider tout en restant focus sur l'objectif de l'entretien.

Plan d'action

- Mobiliser la personne dans les objectifs.
- Etablir un contrat d'objectifs qui vous permettra d'effectuer le suivi des décisions prises.
- Fixer l'entretien suivant.



Comment faire le suivi?

Encouragez la personne

Planifiez le rendez-vous de suivi rapidement après le premier entretien. Il est important que les collaborateurs se sentent soutenus et que le cadre soit clair. Les entretiens de suivi des objectifs permettent de suivre concrètement l'évolution et d'encourager à passer à l'action concrète.

Quelques suggestions pour l'entretien de suivi:

Refixez le contexte de cette rencontre, le pourquoi de celle-ci.

Entamez un débriefing:

- Retour du dernier entretien.
- Concrètement ce qui a été mis en place.
- Comment la personne se sent maintenant.

Puis partagez votre propre retour.

Si les objectifs sont atteints?

- Valorisez la réussite.
- Définissez les objectifs suivants si besoin.
- Répétez votre soutien.

Si non?

- Restez bienveillant tout en étant clair sur vos attentes au niveau professionnel.
- Encouragez à consulter un médecin ou un spécialiste.



4 modèles de réactions

La personne ne laisse paraître aucune émotion

Recommandations: posez des questions, invitez-la à réagir. Vérifiez si votre message est bien passé et discutez des prochaines étapes concrètes.

La personne se disperse et négocie

Recommandations: restez centré sur le thème et donnez un cadre clair. Faites preuve de compréhension mais ne faites pas de promesses.

La personne est choquée et impuissante

Recommandations: montrez votre compréhension. Restez factuel. Parlez de sa réaction. Insistez sur l'objectif de l'entretien.

La personne est en colère et met la faute sur les autres

Recommandations: restez calme et ne vous laissez pas emporter par vos émotions. Ne prenez pas l'agressivité personnellement. Parlez de l'émotion exprimée. Demandez éventuellement un ton plus calme. Fixez des limites.

Donner régulièrement un feedback

N'attendez pas de changement du jour au lendemain. Pas non plus dans le mois qui suit. L'important, c'est de garder le cap, de rester vigilant. Les collaborateurs souffrant de problèmes psychiques sont souvent peu sûrs d'eux. Ils ont besoin d'un accompagnement proche de la part de la direction, de leurs supérieurs. Rencontrez-vous régulièrement pour un entretien de feedback et signalez que votre porte est ouverte sans demander tous les jours «ça va?» La personne qui va mieux ne veut pas penser en permanence à sa maladie ou à ses problèmes.

Quelques conseils:

- Continuez à consigner vos observations par écrit.
- Donnez un feedback sur l'évolution. Dites ce qui est positif.
- Intervenez si les objectifs ne sont pas respectés.
- Adoptez une posture claire, bienveillante et cohérente.

Rester actif en tant que supérieur hiérarchique signifie aussi savoir demander de l'aide en cas de besoin.

Vous avez peut-être des personnes ressources au sein de votre propre entreprise. L'équipe d'IRADIS se tient à votre disposition pour vous conseiller et vous orienter.

Oser en parler aux équipes

Le dire ou ne pas le dire, telle est la question. Il est souvent difficile de savoir s'il on peut parler d'un problème au travail, si oui, quand et comment. C'est une décision à prendre au cas par cas, après avoir bien pesé le pour et le contre. Le dire peut certes soulager sur le coup, notamment en temps de crise. Nous encourageons les responsables à thématiser ce point avec la personne concernée et à l'entourer lors de ce moment mais surtout, à ne parler aux équipes qu'avec l'accord de son collaborateur!

Parler aux équipes ne signifie pas trahir la parole de la personne atteinte dans sa santé. Le diagnostic appartient au collaborateur et vous n'avez pas besoin de le connaître, ce qui est important pour vous et vos équipes, c'est de comprendre l'impact que celui-ci aurait sur le travail de votre employé. Thématiser cela sous cet angle, permet souvent de lever des barrières.

Des absences perlées ou un arrêt de longue durée peuvent déséquilibrer une équipe, un supérieur.

Si votre collaborateur bénéficie d'un traitement particulier ou de mesures d'aménagements, il peut être pertinent d'informer brièvement l'entourage professionnel afin d'éviter les rumeurs ou les jalousies, toujours avec l'accord du collaborateur.

N'hésitez pas à vous appuyer sur le réseau (Office AI, Iradis, thérapeute ou autres intervenants) qui peut vous apporter du soutien dans cette démarche.

Parfois, du soutien ou des conseils externes sont nécessaires

Même avec une longue expérience de direction, les maladies psychiques qui se manifestent sur le lieu de travail restent un défi pour les supérieurs et les équipes.

Face à une situation concrète, il est bon parfois de demander l'avis de spécialistes externes.

L'équipe IRADIS vous soutient dans cette démarche. Nous vous conseillons par téléphone ou directement sur votre lieu de de travail. Notre accompagnement s'adresse en particulier aux petites et moyennes entreprise du Valais Romand.

Notre contact

Téléphone: 027 324 96 11

iradis@aivs.ch

www.iradis-valais.ch



**Vous trouverez de plus
amples informations sur
notre site web.**