

# Ouvrir la voie : Promouvoir une santé mentale positive au travail



Les problèmes de santé mentale sont en augmentation dans le monde entier. L'Organisation mondiale de la santé rapporte qu'il y a eu une augmentation de 13% des problèmes de santé mentale et des troubles liés à l'utilisation de substances au cours de la dernière décennie. Les problèmes de santé mentale ont un effet substantiel sur tous les aspects de la vie, y compris le rendement scolaire et professionnel et la capacité de participer à la communauté.

[Une étude réalisée en 2021 par Mind Share Partners a révélé](#) que 75 % des travailleurs américains à temps plein ont déclaré avoir éprouvé au moins un symptôme d'un problème de santé mentale au cours de la dernière année, contre 59 % en 2019. Les symptômes les plus courants signalés étaient l'épuisement professionnel, la dépression et l'anxiété. 80% des personnes interrogées ont signalé des symptômes durant un mois ou plus, et plus d'un tiers ont déclaré que leurs symptômes duraient de cinq mois à un an. Ils ont également constaté que les problèmes de santé mentale ne sont pas seulement un problème pour les employés de niveau inférieur. En 2019, les symptômes de santé mentale étaient également répandus à tous les niveaux d'ancienneté, et en 2021, les cadres et les répondants de niveau C étaient plus susceptibles de signaler au moins un symptôme de santé mentale. Les données sont claires : la pandémie mondiale a eu un impact considérable sur la santé mentale au travail, rendant encore plus complexe un problème déjà grave.



## Le coût des problèmes de santé mentale au travail

L'Organisation mondiale de la santé estime que la dépression et l'anxiété coûtent à l'économie mondiale environ 1000 milliards de dollars (USD) chaque année. L'étude 2021 Mind Share Partners a révélé une augmentation de 26 % du nombre d'employés ayant signalé une perte de productivité due à des symptômes de santé mentale en 2021 par rapport à 2019. Les personnes interrogées ont déclaré éviter les activités sociales, augmenter les difficultés de concentration ou de raisonnement, être moins réactives aux e-mails et autres communications, et prendre plus de temps pour effectuer les tâches. Il y a également eu une augmentation importante de l'attrition pour des raisons de santé mentale. Les jeunes travailleurs sont particulièrement touchés, avec 68% des Millennials et 81% des Gen Z déclarant avoir quitté leur poste volontairement ou

involontairement pour des raisons de santé mentale. Une enquête TINYpulse sur l'engagement des employés au deuxième trimestre de 2021 auprès de plus de 700 dirigeants et professionnels des ressources humaines a révélé que plus de 80 % des travailleurs hybrides et distants déclarent souffrir d'épuisement émotionnel "plutôt ou beaucoup". Les problèmes de santé mentale ne sont plus l'exception. Ils sont la norme.

## Quelques bonnes nouvelles sur la santé mentale au travail

Bien qu'il soit clair que les problèmes de santé mentale augmentent dans le monde entier, il y a eu des changements positifs dans la façon dont les employeurs abordent ce problème. Il est prouvé que les gens sont de plus en plus ouverts à discuter de la santé mentale au travail. 65 % des répondants à l'enquête Mind Share Partners ont déclaré avoir parlé de leur santé mentale à quelqu'un au travail au cours de l'année écoulée, une augmentation de



63% par rapport à 2019. De même, les travailleurs ont déclaré être plus à l'aise pour parler de santé mentale avec des collègues, des responsables et des services RH. Les employeurs investissent également davantage dans la santé mentale, offrant plus de congés, de journées de santé mentale et de formation en santé mentale. Il est prouvé que les employés profitent plus fréquemment de ces mesures d'adaptation. Une enquête nationale auprès des employeurs menée par McKinsey & Company a révélé qu'une majorité d'employeurs (60 %) prévoient d'étendre les avantages liés à la santé comportementale, en particulier la télésanté et les outils numériques.

Des entreprises du monde entier commencent à donner la priorité à la santé mentale, contribuant ainsi à mettre fin à la stigmatisation entourant les problèmes de santé mentale. Récemment, plusieurs grandes organisations, y compris des marques de premier plan comme Unilever, Salesforce, HSBC et BHP, ont rejoint [The Global Business Collaboration for Better Workplace Mental Health](#), une initiative mondiale dirigée par les entreprises pour plaider et accélérer un changement positif pour la santé mentale sur le lieu de travail. Elles ont uni leurs forces pour encourager les dirigeants du monde entier à s'engager à développer et à mettre en œuvre un plan d'action pour soutenir la santé mentale dans leurs organisations et à promouvoir de manière proactive une culture positive qui responsabilise et aide les employés à donner la priorité à la santé mentale.

## Comment les leaders peuvent faire plus pour soutenir la santé mentale au travail

Les managers à tous les niveaux peuvent jouer un rôle dans le soutien de la santé mentale des employés. Bon nombre des [compétences qui font un manager efficace](#) créent également une culture de santé mentale positive.

## Communication is Key

Les employés qui estiment que leurs managers ne sont pas doués pour communiquer sont plus susceptibles de connaître une baisse de leur santé mentale, surtout depuis le début de la pandémie. Les périodes d'incertitude prolongées augmentent considérablement le stress et l'anxiété. Les managers peuvent aider à atténuer ce stress en communiquant plus fréquemment et avec autant de transparence que possible. Tenir les employés informés et au courant des changements organisationnels est plus important que jamais auparavant. L'ambiguïté peut causer de l'anxiété, alors n'oubliez pas que même une mauvaise nouvelle vaut mieux que pas de nouvelle dans certaines situations. De plus, définir des attentes claires concernant les charges de travail et les délais peut aider les employés à savoir comment hiérarchiser les tâches de manière appropriée. Ceci est particulièrement important à l'ère du travail à distance, où les frontières entre le travail et la maison sont floues. La communication des priorités et des attentes empêchera le travail-à-refaire, le surmenage et l'épuisement professionnel causés par des malentendus.

Bon nombre des compétences qui font un manager efficace créent également une culture de santé mentale positive.

Les managers doivent également vérifier fréquemment auprès des employés au sujet de leur charge de travail pour apporter les ajustements nécessaires. Les managers qui font des points souvent sont plus susceptibles de remarquer si un employé se sent dépassé ou a des problèmes de santé mentale. La vérification intentionnelle avec les subordonnés directs est essentielle et doit faire partie de la culture organisationnelle. Il est important d'aller au-delà d'un « comment allez-vous » de surface, de poser

des questions spécifiques et d'écouter les réponses. Cependant, s'il s'agit d'une nouvelle pratique dans l'organisation, soyez clair sur vos raisons d'augmenter les réunions pour faire le point pour éviter d'être perçu comme un micro-manager.

## Offrez de la flexibilité et de l'inclusivité

Pour promouvoir davantage la santé mentale, les managers doivent s'attendre à ce que les besoins et les situations de leur équipe continuent de changer. Surtout dans les circonstances en constante évolution de la pandémie, il y aura des défis inattendus aux horaires en raison de problèmes de santé personnels et familiaux, de responsabilités de prise en charge et de restrictions ou d'arrêts émis par les gouvernements. Ne faites pas de



suppositions sur les besoins des employés, au lieu de cela, encouragez une communication ouverte sur les facteurs de stress tels que les problèmes de garde d'enfants, les soins aux personnes âgées ou les problèmes de santé d'un membre de la famille.

Un excellent exemple d'offre de flexibilité a été lorsque le PDG de Basecamp, Jason Fried, a annoncé au début de 2020 que les employés ayant des responsabilités de garde pouvaient établir leurs propres horaires, même si cela signifiait travailler moins d'heures. Surtout, il a également souligné que cela ne signifiait pas que les travailleurs sans enfants ou parents vivant à la maison devaient travailler plus longtemps ou plus dur. La flexibilité ne signifie pas abaisser les normes, mais cela nécessite une communication ouverte et une volonté d'essayer de nouvelles façons de faire avancer les choses. Cela nécessite également d'être réaliste face aux changements de circonstances. Stacey Sprenkel, associée chez Morrison & Foerster, a donné l'exemple en partageant de manière proactive qu'elle travaillerait des heures irrégulières en raison de ses responsabilités en matière de garde d'enfants. Elle a ensuite invité son équipe à partager les aménagements dont ils pourraient avoir besoin pour travailler tout au long de la pandémie.

### Donnez l'exemple de comportements sains

L'un des outils les plus puissants du leadership est la modélisation du comportement. Tout manager qui souhaite que ses employés adoptent des habitudes saines doit montrer l'exemple. Lorsque les employés voient leur manager se promener au milieu de la journée, fixer des limites autour des heures de travail appropriées ou prendre ses vacances ou ses journées de santé mentale (sans vérifier ses e-mails), ils se sentiront habilités à faire de même. Être vulnérable dans les conversations sur la santé



mentale est également utile. Lorsque le patron peut admettre qu'il ressent du stress ou de l'anxiété, il sera également plus facile pour les employés de partager cela.

Kelly Phillips-Henry, PsyD, MBA, est la PDG du [Aurora Mental Health Center](#), un client du programme de formation en management de Crestcom International. Elle insiste sur la nécessité de prendre soin de soi auprès de son personnel, en particulier lorsqu'il travaille à distance. Elle explique : « Avec la pandémie, la plupart de nos employés ont travaillé à distance depuis leur domicile. Cela crée de nouveaux défis pour l'équilibre de la santé mentale. La maison n'est plus un répit du stress du travail, il est donc particulièrement important de prendre soin de sa santé. Commencez et terminez la journée de travail selon un horaire. Faites une pause déjeuner. Sortez et promenez-vous. Jouez avec le chien. Il est facile de se fatiguer de Zoom, nous encourageons donc nos employés à faire une pause de 5 à 10 minutes toutes les heures. » Elle encourage également son personnel à être attentif aux indicateurs de stress et de traumatisme tels que « la fatigue, la dépression, l'humeur colérique et les difficultés de concentration, la liste est longue. Il est d'autant plus important de pratiquer

une bonne hygiène mentale pendant la journée de travail : prendre des pauses régulières, rester bien hydraté, prendre l'air et faire de l'exercice, ou écouter de la musique lorsque cela est possible. La pratique de ces comportements sains peut aider toute personne stressée en travaillant à distance.

Les managers peuvent également définir des pratiques de travail saines telles que des "jours sans réunion" fixes ou définir une heure précise chaque jour pendant laquelle tout le personnel doit se concentrer sur ses propres tâches et ne pas envoyer d'e-mails, d'appels ou de demandes de réunions avec leurs collègues. Expert Crestcom en gestion du temps et auteur de best-sellers internationaux, [Paul Weston](#) appelle cela une « zone de concentration ». Dans un récent épisode du podcast [The Leadership Habit](#), il explique : « Les zones de concentration consistent à créer un sanctuaire et à envoyer un signal de ne pas déranger à la communauté. En d'autres termes, dites aux autres de vous laisser tranquille. Communiquez sur ce que vous faites, pourquoi vous le faites et quels en seront les avantages. Et chose amusante, si vous dites à votre équipe que je vais travailler sur quelque chose d'important, comme rassembler des prospects pour une nouvelle incitation à la vente à venir, ils penseront, d'accord, c'est bien. Nous avons besoin de ça. Nous allons vous laisser tranquille pour le faire. Il y a donc une raison pour laquelle vous créez ce sanctuaire. Il s'agit de développer la communication et de définir des procédures d'exploitation standard telles que la désactivation des e-mails et l'utilisation de votre message d'absence du bureau pour dire qu'aujourd'hui, je ne serai pas disponible entre 10 et 11 heures pour répondre aux e-mails. »



## Prioriser la formation et le développement du leadership

L'une des meilleures choses qu'une organisation puisse faire pour soutenir la santé mentale de ses travailleurs est d'investir dans le développement de ses managers. L'amélioration des compétences telles que l'intelligence émotionnelle, la communication, la motivation des employés et l'engagement de l'équipe donnera aux dirigeants les outils nécessaires pour créer une culture qui soutient la santé mentale de leurs employés. [Le NHS \(le système de santé britannique\) suggère](#) que l'apprentissage de nouvelles compétences favorise également la santé mentale en renforçant la confiance en soi, en augmentant l'estime de soi, en créant un but et en renforçant les liens.

## Le leadership est nécessaire maintenant

Mark Sanborn déclare : « N'importe qui, n'importe où, peut faire une différence positive. » Les dirigeants d'aujourd'hui doivent relever le défi de la santé mentale et faire face à ces problèmes avec ouverture et franchise. La pandémie mondiale a révélé l'étendue des problèmes de santé mentale, mais peut également être considérée comme une opportunité de créer un changement significatif. Les leaders qui font de la santé mentale une priorité améliorent la performance de leurs organisations et la qualité de vie de leurs employés et de la communauté en général.



# Références

---

Coe, E., Enomoto, K., Gupta, A., & Lewis, R. (2021, July 1). National employer survey reveals Behavioral Health in a COVID-19 era as a major concern. McKinsey & Company. Retrieved October 11, 2021, from <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/national-employer-survey-reveals-behavioral-health-in-a-covid-19-era-as-a-major-concern>.

Greenwood, K., & Anas, J. (2021, October 4). It's a new era for mental health at work. Harvard Business Review. Retrieved October 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>.

Greenwood, K., Bapat, V., & Maughan, M. (2021, September 17). Research: People want their employers to talk about mental health. Harvard Business Review. Retrieved October 11, 2021, from <https://hbr.org/2019/10/research-people-want-their-employers-to-talk-about-mental-health>.

Mind Share Partners, Servicenow, & Qualtrics XM. (2021, October). 2021 Mental Health at Work Report-The Stakes have been raised. mindsharepartners.org. Retrieved October 11, 2021, from <https://www.mindsharepartners.org/mentalhealthatworkreport-2021>.

NHS. (n.d.). NHS choices. Retrieved October 11, 2021, from <https://www.nhs.uk/mental-health/self-help/guides-tools-and-activities/five-steps-to-mental-wellbeing/>.

Reynolds, B. R. (2021, October 7). There's a lot of uncertainty right now – this is what science says that does to our minds, Bodies. There's A Lot of Uncertainty Right Now – This is What Science Says That Does to Our Minds, Bodies | UC San Francisco. Retrieved October 11, 2021, from <https://www.ucsf.edu/news/2020/11/418951/theres-lot-uncertainty-right-now-what-science-says-does-our-minds-bodies>.

TINYpulse. (2021). State of employee engagement Q2 2021 - full report available. TINYpulse. Retrieved October 11, 2021, from <https://www.tinypulse.com/state-of-employee-engagement-q2-2021>.

World Health Organization. (n.d.). Mental health. World Health Organization. Retrieved October 11, 2021, from [https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab\\_2](https://www.who.int/health-topics/mental-health#tab=tab_2).