

SANTÉ MENTALE EN ENTREPRISE

Comment aborder la question ?

GUIDE POUR L'EMPLOYEUR



AI VD | à vos côtés



INTRODUCTION

Mot du directeur

Au cours de sa vie, près d'une personne sur deux rencontre un problème de santé mentale. C'est un enjeu économique et social majeur : en Suisse, l'OCDE estime les conséquences économiques à 20 milliards de francs par an.

Bonne nouvelle : les problèmes de santé mentale ne sont pas une fatalité. Une attitude proactive, la détection précoce et un accompagnement adéquat limitent considérablement les risques.

Favoriser une bonne santé mentale est un investissement gagnant.

En se saisissant du bien-être au travail des personnes qu'elles emploient, les entreprises diminuent l'absentéisme et augmentent le degré d'engagement de leur personnel.

Dans cette brochure, vous trouverez une première approche.

Au fil des illustrations, vous découvrirez comment la santé mentale peut changer un visage.

Page après page, nous vous proposons des outils et des pistes.

Nos conseillères et conseillers restent à disposition pour vous accompagner plus loin dans cette démarche. Ensemble, brisons le tabou !

Office de l'assurance-invalidité pour le canton de Vaud

Olivier Barraud
Directeur

SOMMAIRE

Le saviez-vous ?	5
A quoi faire attention ?	8
Comment analyser la situation ?	12
Comment en parler ?	16
Comment faire le suivi ?	20
Et après ?	24
L'AI est à vos côtés !	27

LE SAVIEZ-VOUS ?

Tôt ou tard au cours de sa vie, il n'est pas rare d'être confronté-e à un problème lié à la santé mentale, par exemple lors d'un stress intense, d'un deuil ou d'une maladie.

Selon l'OCDE, en Suisse, les pertes économiques liées aux problèmes de santé mentale (absentéisme, baisse de productivité) sont estimées à 20 milliards de francs par an.

La santé mentale en entreprise est l'affaire de toutes et de tous !

Détecter et reconnaître le mal-être

La santé mentale a une influence sur le comportement et sur les performances des personnes au travail. Elle a aussi un rôle essentiel dans les relations avec les autres.

Mais comment identifier un problème de santé mentale quand les personnes concernées ont souvent peur d'en parler ?

L'objectif de cette brochure est d'aider à reconnaître les signes de mal-être dans le contexte du travail, de permettre d'en discuter avec les personnes concernées et de donner des outils pour diminuer l'impact de ces problèmes sur l'entreprise.

Aborder et traiter la question de la santé mentale permet de préserver la productivité et de renforcer un climat de confiance au travail.

Ce guide propose une démarche simple, en 5 étapes.



Exemple de situation

Cela fait 4 ans que je travaille avec Dominique. Dans mon entreprise de transport, elle travaille dans l'équipe administrative qui s'occupe de la gestion des mandats, du secrétariat et de la réception.

Mon entreprise est en pleine expansion et l'équipe a jusqu'ici plutôt bien géré la charge de travail. Depuis quelques mois, la situation a changé.

Dominique arrive en retard et s'absente de plus en plus souvent.

D'habitude plutôt discrète, elle s'énerve plus facilement. Hier, elle s'est mise en colère contre son ancienne formatrice, une collègue pour qui elle a toujours eu un grand respect...

(à suivre)

Toute ressemblance avec une situation vécue est purement fortuite.

À QUOI FAIRE ATTENTION ?

Détectez les premiers signes

Vous avez l'impression que votre collaboratrice ou collaborateur a changé et présente des comportements inhabituels au travail.

Dans un premier temps, il est important d'observer :

- son comportement et ses relations avec les autres
- ses performances

Pour éviter que la situation ne s'aggrave, prêtez attention aux signes avant-coureurs.

Quels sont les éléments à observer ?

Les personnes en souffrance réagissent différemment. Certain-es manquent d'assurance et restent en retrait, tandis que d'autres sont susceptibles et s'énervent facilement.

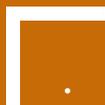
Observez les comportements au sein de l'équipe :

- Manque de flexibilité ?
- Comportement inadéquat ?
- Réactions exagérées ?

Évaluez les performances professionnelles :

- Baisse de productivité ?
- Concentration réduite ?
- Travail plus lent ?
- Erreurs inhabituelles ?

QUELQUES SIGNES AVANT-COUREURS :



- Absences
- Baisse des performances
- Changements de comportement
- Difficultés d'adaptation
- Variations d'humeur
- Sensibilité à la critique
- Remise en question des règles
- Difficultés d'organisation
- Taux d'erreur élevé
- Ralentissement, inefficacité
- Manque de fiabilité
- Oublis
- Etc.



Observer, analyser, en parler

...Cette situation m'a inquiété. En effet, le comportement de Dominique a une influence sur sa performance professionnelle. Ses absences et ses arrivées tardives ont un impact sur le respect des délais. Je me rends compte aussi que l'ambiance dans l'équipe se dégrade. Je souhaite comprendre ce qu'il se passe, afin de trouver ensemble des solutions pour l'aider à faire son travail dans de bonnes conditions.

(à suivre)

COMMENT ANALYSER LA SITUATION ?

Notez vos observations

Vous êtes inquiet-e pour la santé de votre collaboratrice ou de votre collaborateur ?

Évitez de foncer : prenez du recul par rapport à la situation pour l'analyser, même si vous avez l'impression qu'il y a urgence.

Faites confiance à vos expériences et à vos intuitions.

Comment faire ?

Notez vos observations :

En quoi le comportement et les performances de votre collaboratrice ou collaborateur ne correspondent pas à ce que vous attendez (par ex. performance, relations avec les collègues, la hiérarchie) ?

Formulez vos attentes par rapport à cette personne.

Organisez un entretien :

Décidez si d'autres personnes dans l'entreprise doivent connaître votre évaluation et de quel soutien vous avez besoin.

Réfléchissez aux possibilités dans votre entreprise :

Faut-il procéder à des aménagements ou des changements de poste ?

Posez-vous la question : comment je vais ? Comment je gère ?

CHECK-LIST

Préparer l'entretien :

- Qu'est-ce que je ressens dans cette situation (attitudes, émotions et pensées) ?
- Quels sentiments ai-je envers ma collaboratrice ou mon collaborateur (compassion, agacement, etc.) ?
- Quels sont mes objectifs ? Les ai-je écrits ?
- Ai-je choisi un lieu et un moment appropriés pour l'entretien ?

Le saviez-vous ?

Tout le monde ne réagit pas de la même façon à une remarque.

Lors d'un entretien où la personne est mise face à ses difficultés, sa première réaction peut être de nier, de pleurer ou de se mettre en colère.

Laissez lui le temps de comprendre ce qu'elle a entendu et de digérer. Tenez-vous en aux faits, répétez-les si besoin.



L'entretien - un partenariat

Pour mon entretien, j'ai choisi un endroit calme. J'ai abordé clairement la raison de cette rencontre en indiquant ma volonté de trouver une solution pour poursuivre la collaboration. Tout en faisant part de ma compréhension, je me suis appuyé-e sur les observations concrètes que j'ai relevées.

J'ai laissé mon employée s'exprimer et elle a pu me dire, sans entrer dans les détails, qu'elle avait des problèmes familiaux.

Je l'ai rassurée en lui disant que je comprenais sa situation et j'en ai profité pour lui dire que son implication dans l'équipe était importante pour l'entreprise. Dominique a dit qu'elle s'était sentie écoutée.

Ensemble, nous avons discuté de ses tâches et de sa charge de travail pour définir les priorités. Nous avons convenu de refaire un point de situation d'ici 2 semaines.

(à suivre)

COMMENT EN PARLER ?

Clarifiez la situation lors d'un entretien

Confronter la personne à ses difficultés peut être délicat. L'objectif du premier entretien est surtout qu'elle entende ce que vous avez observé.

Un entretien ouvert et constructif permet de stopper la spirale négative.

Comment procéder ?

- Entamez la discussion de manière claire et bienveillante en échangeant quelques mots de manière informelle.
- Rapportez ce que vous avez observé et demandez-lui son avis.
- Partagez vos attentes vis-à-vis de votre collaboratrice ou collaborateur.
- Définissez ensemble les changements qui peuvent déjà être mis en place.

Selon les besoins relevés, il est parfois nécessaire d'adapter l'environnement de travail et/ou ses tâches.

Voici quelques exemples :

- Structurer et simplifier les tâches
- Offrir un environnement de travail calme
- Permettre le travail individuel et autonome
- Organiser des pauses régulières
- Donner un retour hebdomadaire sur les tâches
- Diminuer la charge de travail.

GUIDE D'ENTRETIEN

Quelques étapes :

1 Accueillir la collaboratrice ou le collaborateur

- Adoptez une posture droite, tournée vers l'autre, avec un contact visuel et une attitude chaleureuse et bienveillante.
- Pour débiter l'entretien, exposez les raisons et les objectifs de celui-ci.

2 Nommer le problème

- Abordez le problème et/ou le comportement inadéquat. Soyez factuel.
- Utilisez un langage simple, clair avec des phrases courtes.

3 Partager la réaction

- Laissez la personne s'exprimer et réagir sur ce qui a été observé.
- Montrez de la compréhension face à ses émotions.

4 Trouver une solution

- Donnez des indications claires sur les objectifs à atteindre.
- Impliquez la personne dans la réflexion.
- Discutez de ses besoins et proposez votre soutien (par ex. adapter l'environnement de travail et ses tâches, suggérer un suivi médical si besoin).

5 Convenir des prochaines étapes

- Définissez les mesures à prendre et déterminez qui fait quoi.
- Fixez le prochain entretien de suivi dans les 14 jours.

6 Conclure l'entretien

- Assurez-vous d'obtenir l'accord de la personne concernant les objectifs fixés.
- Soulignez l'importance de sa responsabilité personnelle.



L'entretien de suivi

Avec Dominique, nous avons convenu d'un deuxième entretien après 2 semaines. J'ai pu réitérer mon soutien et inviter ma collaboratrice à s'exprimer sur la période écoulée.

Elle m'informe qu'elle a pu évoquer sa situation avec ses collègues qui se sont montrés compréhensifs. Elle a pris conscience de son comportement et de l'impact sur son travail. J'ai remarqué les efforts que Dominique a réalisés et je le partage avec elle.

(à suivre)

COMMENT FAIRE LE SUIVI?

Encouragez la personne

Commencez cette deuxième rencontre par son debriefing :

- Comment avez-vous vécu le précédent entretien ?
- Que s'est-il passé entre-temps ?
- Qu'avez-vous mis en place ?
- Comment vous sentez-vous maintenant ?

Partagez votre propre retour sur l'avancée des objectifs et des mesures mises en place.

Et si...

elle-il a atteint les objectifs ?

- Valorisez cette réussite et soulignez les efforts fournis.
- Définissez ensemble de nouveaux objectifs.
- Réitérez votre soutien.
- Fixez la date de votre prochaine rencontre.

elle-il n'a pas atteint les objectifs ?

- Soyez bienveillant·e tout en expliquant clairement vos attentes par rapport aux tâches professionnelles et son comportement.
- Encouragez la personne à consulter un médecin, un spécialiste ou à poursuivre son suivi.
- Listez les objectifs convenus et fixez la date de votre prochaine rencontre.

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-e 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 factuelle. 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 un feed-back



En tant qu'employeur, j'ai compris l'importance d'être attentif aux signaux de mes collaboratrices ou collaborateur. Les traiter sans tarder permet de désamorcer une situation qui pourrait se détériorer avec le temps et avoir un impact négatif sur d'autres collègues et le fonctionnement de l'entreprise. Je donne plus de feed-back à Dominique et j'échange plus régulièrement avec mon équipe. Je prends le temps de les remercier pour la qualité de leur travail ainsi que pour leur investissement.

ET APRÈS ?

Donnez régulièrement un feed-back

- N'oubliez pas qu'un changement peut prendre du temps et qu'il est important de continuer à soutenir vos collaboratrices et collaborateurs.
- Rencontrez-les régulièrement pour leur donner un feed-back et signalez que votre porte est toujours ouverte.
- Au besoin, organisez des entretiens pour faire un point de situation.

Comment procéder ?

- Donnez un retour à la personne sur son évolution. Dites-lui ce que vous remarquez de positif et parlez des points qui restent à améliorer.
- Mettez en avant les changements constructifs que vous avez observés.
- Sur le long terme : restez à l'écoute pour agir rapidement en cas de difficultés.

QUELQUES CHIFFRES

Un état de bien-être permet de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie et de travailler de manière productive.

53% des cas annoncés à l'AI dans le cadre de la réadaptation concernent des atteintes psychiques¹

25% de la population est affectée par une maladie mentale²

21% des collaboratrices ou collaborateurs se déclarent épuisé-e-s émotionnellement au travail³

10% des collaboratrices ou collaborateurs se sentent stressé-e-s au travail.⁴

Préservez une bonne santé dans votre entreprise grâce aux outils proposés par l'office AI sur le site : sme.aivd.ch.

¹Rapport annuel office AI 2021

²www.fondation-fondamental.org

^{3,4}OFS, Enquête Suisse sur la santé 2017 : travail et santé

LE SAVIEZ-VOUS ?

La culture d'entreprise joue un rôle primordial dans la gestion de la santé au travail

C'est encore plus vrai pour les personnes qui traversent une phase difficile. Dans les environnements de travail où l'on parle de manière transparente des problèmes et des erreurs, ces difficultés sont mieux prises en charge.

L'employeur qui reconnaît la nécessité de concilier travail et vie personnelle en retire de nombreux bienfaits. L'équilibre aide à maintenir la concentration, la confiance et le sens des responsabilités.

Donner sa chance à une collaboratrice ou à un collaborateur atteint dans sa santé mentale aide à renforcer les liens entre les collègues et la hiérarchie. Sur le terrain, les équipes augmentent leur bienveillance et leur capacité à trouver des solutions pour le processus de production et dans le respect des possibilités des collègues.

L'exclusion fréquente des personnes souffrant de troubles de la santé mentale n'est pas due seulement à leur comportement, mais aussi à celui de leur entourage : chacun-e a sa part de responsabilité dans une situation professionnelle difficile.

Favoriser une santé mentale positive au sein de son entreprise réduit les risques d'absentéisme, diminue le taux de rotation du personnel, favorise une bonne image de l'entreprise et permet de maintenir des performances élevées.

Un peu de flexibilité et quelques ajustements permettent de préserver un emploi.

L'AI EST À VOS CÔTÉS !

Préserver une bonne santé mentale en entreprise demande de l'attention et une « **boîte à outils** ».

Gérer la situation d'une collaboratrice ou un collaborateur en souffrance peut être délicat et constituer un défi.

Les spécialistes de l'AI sont là pour vous accompagner sans jugement, avec bienveillance, objectivité et gratuitement.

Nous vous conseillons et vous soutenons par téléphone ou dans vos locaux.

Vous trouverez plus d'informations sur **les outils liés à la santé mentale** en entreprise sur **sme.aivd.ch**.

Contact entreprises

Ligne employeur 021 925 24 14
reinsertion@vd.oai.ch
sme.aivd.ch

Office AI pour le canton de Vaud
Av. Général Guisan 8
1800 Vevey

SANTÉ MENTALE EN ENTREPRISE

1'400'000 personnes touchées en Suisse¹

1^{ère} cause de handicap dans le monde depuis 2020²



Offres de sensibilisation

Avec plusieurs partenaires, l'AI propose une offre de sensibilisation concernant la santé mentale au sein de l'entreprise. La durée des sensibilisations et des cours a été adaptée à la réalité des employeurs.

Retrouvez-les sur sme.aivd.ch.



Ligne employeur

En contactant le service Entreprises & Réinsertion de l'AI Vaud, vous avez la possibilité de poser des questions concernant la santé mentale au sein de votre entreprise. Vous serez renseigné-e et orienté-e vers la prestation adéquate.

Ligne téléphonique : 021 925 24 14



Check-up SME

Destiné aux micro entreprises et PME. A votre demande, un-e spécialiste AI vous contacte rapidement afin de prévoir une entrevue d'une heure. Celle-ci permet de faire une analyse des points forts et des points d'amélioration liés au développement d'une santé mentale positive dans votre entreprise.

Cette prestation est gratuite. Pour la solliciter, il vous suffit de remplir le formulaire de contact disponible sur sme.aivd.ch.

^{1,2} www.fondation-fondamental.org

