

STRATÉGIES D'ADAPTATION AU STRESS



Stratégies relatives aux mesures d'adaptation

Soutenir de façon sécuritaire la productivité des employés atteints de problèmes de santé mentale qui travaillent ou font un retour au travail. Faire participer les employés à la recherche de solutions qui visent à assurer leur bien-être et à soutenir leur rendement.

Les mesures d'adaptation ont pour but d'aider les employés atteints d'une incapacité à conserver des produits productifs et à se sentir soutenus au travail. On peut favoriser une mise en place durable en faisant participer les employés au choix de solutions qui répondent à leurs besoins particuliers. Les stratégies proposées ci-dessous peuvent aider à orienter la discussion avec un employé atteint d'une incapacité qui découle d'un problème de santé mentale.

Les stratégies d'adaptation qui suivent :

- ciblent des problèmes relatifs à la santé mentale, y compris des maladies mentales plus graves ;
- ont pour but de soutenir la productivité et le rendement de l'employé qui continue à travailler ou revient au travail ;
- peuvent être bénéfiques même si l'obligation juridique de prendre des mesures d'adaptation ne s'applique pas dans les circonstances dans votre province ou territoire (p. ex., stress, épuisement professionnel ou difficultés de la vie);
- ne coûte souvent rien ou presque à mettre en place, si ce n'est de prendre le temps nécessaire pour modifier un processus ou une méthode de communication.

La participation de l'employé, clé de la réussite

Avant de mettre en place des mesures d'adaptation, il est bon de s'assurer que l'employé participe à la recherche de solutions qui s'appuieront efficacement sur sa réussite au travail. Le plan d'adaptation doit tenir compte des problèmes particuliers au travail qui diminuent la capacité de l'employé à remplir ses fonctions.

Les stratégies qui suivent sont proposées à titre de suggestions pour engager la discussion et n'ont aucune valeur juridique. Vous devrez toutefois avoir l'obligation de mettre en place des mesures d'adaptation raisonnables en vertu des lois applicables en matière de droits de la personne, d'accessibilité ou autres.

Approches générales

Suivent quelques mesures de soutien qui peuvent convenir à tous les employés, y compris ceux atteints d'un problème de santé mentale comme une dépression ou un trouble anxieux.

Techniques de communication et de supervision

- Modifier les directives et le renvoi. Fournir les directives par écrit peut aider l'employé à mieux comprendre et à retenir les détails.
- Tenir de sérieuses rencontres hebdomadaires (10 minutes environ), ou plus souvent si nécessaire, entre le superviseur et l'employé pour discuter des problèmes avant qu'ils ne surviennent. Ces rencontres devaient servir à vérifier si l'employé va bien et si le plan d'adaptation mis en place lui permet de réussir au travail.
- Explorer quelles approches de gestion peuvent avoir un effet positif ou négatif sur l'employé. Tenez compte du ton de voix, du choix de mots, du contact visuel, du langage corporel, de la gestuelle, de l'utilisation de courriels ou de la communication verbale et d'autres caractéristiques se rapportant au style de gestion, notamment la façon de donner une réponse.
- Offrir un recyclage après tout congé de 12 semaines ou plus.
- Augmenter le temps accordé pour la formation et le recyclage afin de favoriser la compréhension.
- Adopter des approches de formation sur mesure pour améliorer la compréhension et le maintien des connaissances.
- Donner de la formation aux gestionnaires, ainsi que des ressources et du soutien afin d'augmenter l'efficacité de leurs interventions.

Besoins liés à l'environnement

- Apporter des modifications dans l'environnement physique, comme modifier l'éclairage et réduire le bruit, l'encombrement ou les odeurs. Ces mesures peuvent améliorer le bien-être de l'employé et sa capacité à remplir ses fonctions. Lire aussi la rubrique « Exposition aux distractions », ci-dessous.

Assouplissement de l'horaire et des tâches

- Prévoir un retour au travail progressif pour l'employé qui était en congé maladie.
- Établir des heures de début et de fin qui tiennent compte des effets des médicaments, du niveau d'énergie et des rendez-vous médicaux de l'employé. Il peut aussi être nécessaire de réaménager le nombre total d'heures hebdomadaires. Par exemple, pour des quarts successifs qui échouent 24 heures par jour, 7 jours par semaine, on pourrait autoriser l'employé à travailler une journée sur deux au lieu de réduire la rotation aux 12 heures.
- Le fractionnement des quarts de travail peut augmenter l'énergie de l'employé.
- Autoriser la prise de pauses plus réalisée durant la journée, mais pour une durée totale équivalente (p. ex., six pauses de cinq minutes plutôt que deux pauses de 15 minutes).
- Échanger des tâches équivalentes avec d'autres employés tout en tirant profit des forces de chacun. Par exemple, un employé peut répondre plus souvent au téléphone tandis qu'un autre s'occupe d'une plus grande partie de correspondance.

Stratégies préconisées pour des problèmes particuliers

Les stratégies qui suivent sur des difficultés au travail que peut vivre l'employé ayant un problème de santé mentale. Choisissez celles qui conviennent à votre situation en milieu de travail.

Adaptabilité et souplesse

Envisager des assouplissements à l'égard :

- des heures de travail ;
- des déplacements à faire dans le cadre du travail ;
- des échéances à respecter ;
- du moment de la journée où les tâches sont exécutées ;
- d'autres routines ou procédures.

Minutie

- Donner de la formation pour améliorer la qualité du travail.
- Réduire ou éliminer les sources de distraction.
- Fractionner les tâches en petites étapes.
- Allouer plus de temps pour les tâches exigeantes de la minutie.
- Autoriser la prise de courtes pauses lorsque la concentration diminue.
- Donner les instructions et les affectations par écrit.
- Créer une liste de vérification qui indique chaque étape de la tâche à réaliser, comme moyen de contrôle de la qualité.
- Échanger des tâches équivalentes avec d'autres employés tout en tirant profit des forces de chacun.

Prise de décision

- Déterminer l'incidence d'éventuelles erreurs de jugement et prendre les mesures nécessaires.
- Créer des listes de vérification pour appuyer le jugement dans les tâches courantes.
- Établir une liste des domaines où les décisions doivent faire l'objet d'une discussion.
- Déterminer les domaines où le jugement doit faire l'objet d'une discussion.

Degré d'autocontrôle

- Créer des listes de tâches détaillées et un échéancier.
- Donner souvent des occasions de faire une vérification.
- Établir un ordre de priorité et un mode de gestion des priorités conflictuelles.
- Structurer la mesure des résultats par tâche, par jour, par semaine et par mois.
- Fournir une liste de collègues ou de superviseurs autres à contacter au besoin.

Degré de responsabilité de supervision

- Établir une liste des comportements particuliers qui peuvent favoriser une surveillance efficace d'autres personnes.
- Analyser les comportements de supervision que d'autres peuvent juger discutables.
- Élaborer des stratégies pour gérer le stress au travail.
- Trouver un mentor à consulter au sujet des situations délicates.
- Identifier les relations de travail plus exigeantes et chercher d'autres façons de gérer ces situations.
- Réduisez ou supprimez certaines responsabilités de supervision.

Exposition à des situations conflictuelles

- Examiner avec l'employé les politiques et les pratiques concernant les situations conflictuelles en milieu de travail.
- Donner au personnel une formation sur la gestion des situations potentiellement conflictuelles et les mesures recommandées.
- Présenter une simulation illustrant les situations conflictuelles auxquelles les employés sont exposés.
- Évaluer comment donner ou augmenter le soutien dont l'employé aurait besoin dans une situation potentiellement conflictuelle.
- Échanger des tâches équivalentes avec d'autres employés tout en tirant profit des forces de chacun.
- Autoriser la prise de pauses plus réalisée.

Exposition aux distractions

- Fournir un espace de travail plus calme comportant moins de distractions.
- Autoriser le port d'un casque d'écoute pour écouter de la musique ou des sons apaisants.
- Autoriser le port de bouchons d'oreille pour réduire les distractions par le bruit.
- Dans la mesure du possible, autoriser l'exposition à la lumière naturelle dans l'espace de travail.
- Encourager le désencombrement dans l'espace de travail.
- Demander aux employés de réduire l'usage de parfums en cas de problème médical confirmé.
- Envisager des modifications qui transmettront l'exposition à des stimuli particuliers.
- Autoriser le télétravail pour une partie ou la totalité des tâches.

Tolérance aux situations stressantes

- Discuter de la meilleure façon de donner les instructions et la nourriture dans un environnement stressant.
- Discuter de la meilleure façon pour l'employé de gérer les situations stressantes au travail, et évaluer comment offrir ou augmenter le soutien dans les situations lui causant un stress émotionnel.
- Offrir des félicitations sincères et un renforcement positif durant la semaine de travail.
- Autoriser des congés raisonnables pour assister à des thérapies ou à des rendez-vous médicaux.
- Autoriser les appels téléphoniques d'une durée raisonnable qui permet à l'employé d'obtenir le soutien émotionnel nécessaire pendant la journée de travail.
- Offrir des services de soutien à l'emploi ou les services d'un coach professionnel.
- Autoriser la prise de pauses plus réalisée.
- Offrir des activités d'apprentissage qui visent à développer la résilience, l'intelligence émotionnelle, la courtoisie et le respect.

Exposition à des personnes en détresse

- Encourager le développement de l'intelligence émotionnelle et de la résilience.
- Évaluer comment offrir ou augmenter le soutien dans les situations qui peuvent être stressantes.
- Offrir souvent des félicitations sincères et un renforcement positif durant la semaine de travail.
- Autoriser des congés raisonnables pour assister à des thérapies ou à des rendez-vous médicaux.
- Offrir des services de soutien à l'emploi ou les services d'un coach professionnel.
- Autoriser la prise de pauses plus réalisée.
- Prévoir des moments de débriefing et échanger des stratégies pour intervenir auprès des personnes en détresse.

Chevauchement de tâches

- Apporter des modifications aux procédés du lieu de travail pour permettre l'exécution d'une tâche à la fois, dans la mesure du possible.
- Définir des attentes claires, précises et mesurables pour chaque tâche.
- Établir une liste de toutes les tâches et en déterminer l'ordre de priorité.
- Réfléchir à des façons d'accroître l'efficacité de certaines tâches.
- Donner une formation sur des techniques de gestion du temps.
- Envisager des ententes de partage de tâches.
- Supprimez les fonctions non essentielles du poste.
- Gérer les attentes de la direction en aidant l'employé à créer un calendrier qui indique le temps à consacrer chaque semaine aux tâches requises, puis évaluer le temps réel consacré à chaque tâche et effectuer les ajustements nécessaires pour les tâches futures, le cas échéant.

Résolution de problème et analyse

- Créer un modèle d'arbre décisionnel pour faciliter la résolution des problèmes ou la réflexion analytique.
- Établir une liste des situations dans lesquelles l'employé aurait besoin d'aide pour l'analyse ou la résolution de problèmes.
- Effectuer des vérifications régulières durant le processus de prise de décision.

Mémorisation

- Encourager l'emploi d'appareils d'enregistrement pour pouvoir réécouter le contenu des rencontres à un moment ultérieur.
- Autoriser l'utilisation d'agendas numériques ou de notes manuscrites, comme des listes courantes de choses à faire, et cocher les tâches lorsqu'elles sont terminées.
- Fournir les directives et les affectations par écrit pour en faciliter la compréhension et la mémorisation.
- Planifier des rappels fréquents pour les jalons, les rendez-vous ou les échéances à venir.
- Organiser régulièrement des rencontres entre le superviseur et l'employé pour établir un ordre de priorité et veiller au bon déroulement du travail.
- Offrir un recyclage et/ou une réorientation.
- Utiliser des méthodes de formation personnalisées (période d'intégration plus longue, lecture anticipée des documents ou apprentissage appliqué) pour favoriser la compréhension et la mémorisation.

Contraintes de temps

- Passer en revue les tâches attribuées afin de prévoir un délai raisonnable pour leur exécution, et veiller à inclure toutes les parties du processus.
- Créer un processus afin d'établir et de vérifier chaque jour ou chaque semaine les délais d'exécution des tâches attribuées.
- Prévoir des points de contrôle fréquents avec l'employé durant l'exécution de tâches ou de projets plus complexes.
- Définir clairement les priorités.
- Dans la mesure du possible, éviter de fixer des échéances serrées, ou allouer des ressources suffisantes pour aider l'employé à les respecter d'une manière efficace, surtout aux premières étapes d'un plan d'adaptation ou d'un retour au travail.
- Favoriser la collaboration et une communication claire au sein de l'équipe de façon à ce que chaque membre puisse s'acquitter de sa part du projet en temps opportun.
- Discuter de la meilleure façon de donner une écoute lorsqu'il y a des contraintes de temps.

Relations de travail

- Définissez les exigences et les limites associées à une relation de travail acceptable, et indiquez comment les employés seront tenus responsables de leur comportement.
- Établir des attentes claires et mesurables pour tous les employés en matière de respect au travail.
- Indiquer comment le succès sera mesuré (p. ex., pas de commentaires critiques durant les réunions d'équipe, pas de crises, etc.).
- Donner à tout le personnel une formation sur la façon de contribuer à un milieu de travail convivial.
- Donner aux gestionnaires et aux superviseurs une formation pour renforcer leur capacité de modéliser une communication efficace au travail.
- Créer des processus et des stratégies pour gérer efficacement les conflits.
- Donner une réponse transparente et honnête.
- Offrir à l'employé la possibilité de ne pas participer aux fonctions sociales liées au travail.
- Envisager des ressources qui peuvent aider à développer la capacité d'interagir d'une manière plus efficace avec les collègues de travail.

Exigences physiques

- Consulter un ergonome au sujet des meilleures pratiques à utiliser pour adapter les espaces de travail aux capacités et limitations physiques.
- Offrir des mesures de soutien qui tiennent compte des limitations physiques.
- Autoriser la prise de courtes pauses pour récupérer l'énergie et l'attention.
- Autoriser l'échange de tâches équivalentes avec d'autres employés tout en tirant profit des capacités physiques de chacun.

Endurance au travail

- Offrir des mesures de soutien qui visent à augmenter l'endurance de l'employé (p. ex., mettre de l'eau fraîche et des collations santé à sa disposition en tout temps ; si cela est sécuritaire, autoriser le port d'un casque d'écoute pour écouter de la musique, etc.).
- Autoriser l'échange de tâches équivalentes avec d'autres employés tout en tirant profit des forces de chacun.
- Autoriser l'employé à déterminer l'ordre dans lequel il accomplira ses tâches en fonction de son niveau d'énergie.
- Encourager la prise de pauses raisonnables pendant et entre les quarts de travail.
- Si possible, retirez l'employé de la liste des employés sur appel en dehors des heures d'ouverture.
- Dans la mesure du possible, autoriser la prise de courtes pauses plus susceptibles de récupérer l'énergie et l'attention.
- Faire un suivi fréquent auprès de l'employé pour vérifier son niveau de fatigue.

Degré d'isolement

- Offrir la possibilité d'interagir fréquemment avec d'autres membres de l'équipe au moyen de la technologie en ligne.
- Organiser régulièrement des activités de renforcement d'équipe au moyen de webinaires en ligne ou de réunions en direct.
- Rassembler les membres de l'équipe qui sont éloignés à un endroit pour les réunions et les activités.
- Donner régulièrement un retour positif qui reconnaît les contributions et la valeur de l'employé.
- En guise de mesure incitative ou de prime, offrir des adhésions à des groupes afin d'augmenter les occasions d'interaction sociale.
- Allouer du temps durant la semaine de travail pour participer à des fonctions professionnelles, bénévoles et autres qui donnent des occasions d'interaction sociale.

Consommation problématique de substances et dépendance

- Éviter d'organiser des activités de réseautage liées au travail qui sont susceptibles d'encourager la consommation d'alcool, le jeu ou d'autres dépendances courantes.
- Envisager d'offrir uniquement des boissons non alcoolisées aux événements liés au travail.
- Pour plus d'information à ce sujet, lire l'article Gestion des facultés affaiblies et de la dépendance – pour les dirigeants .

Risque de crise

S'il y a un risque qu'un employé vive une crise au travail en lien avec une anxiété grave, une dépression nerveuse ou des rappels d'images (flashbacks), travaillez avec cette personne à élaborer un plan qui précise la manière dont vous devez intervenir et les personnes avec qui vous devez communiquer.

Stratégies préconisées pour des maladies plus graves

Les maladies mentales graves comme la schizophrénie peuvent empêcher une personne de réfléchir clairement parce qu'elle a des idées délirantes, des hallucinations ou un trouble de la pensée, de sorte qu'elle devient craintive et reste à l'écart. Il existe cependant de nouveaux traitements qui permettent d'améliorer le mieux-être et le fonctionnement des personnes qui éprouvent ces symptômes. Dans certains cas, il est possible d'adapter le travail des employés atteints d'une maladie mentale grave. Vous trouverez ci-dessous des suggestions pour soutenir l'employeur et l'employé dans ce processus.

Suggestions pour le prix de mesures d'adaptation efficaces

Les stratégies d'adaptation qui soutiennent la réussite d'un employé atteint d'une maladie mentale grave ne sont pas si différentes de celles que l'on offrirait à tout employé ayant un problème de santé mentale. Dans le cas d'un employé atteint d'une maladie mentale grave toutefois, il est essentiel de rédiger un plan de travail détaillé qui permettra d'intervenir en cas de rechute. Il importe également de prendre des mesures pour diriger l'employé vers les ressources et les soutiens appropriés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, comme des organismes communautaires et des fournisseurs d'avantages sociaux.

En plus des stratégies d'adaptation décrites ci-dessus, les superviseurs peuvent utiliser les stratégies suivantes pour s'assurer que l'employé atteint d'une maladie mentale grave se sente soutenu et que les attentes soient aussi claires que possible :

- Rédiger un plan de travail qui énonce les mesures d'adaptation convenues, des attentes claires à l'égard des responsabilités, les conséquences d'un rendement inférieur aux normes établies et un plan d'intervention lorsque l'employé ne se sent pas bien. Il est préférable d'élaborer ce plan lorsque l'employé se porte bien. La page *Élaborer des plans pour les employés – pour les dirigeants* offre un bon point de départ.
- La ressource *Un outil pour favoriser la réussite du personnel* peut faciliter l'élaboration d'un plan d'adaptation en milieu de travail tout en tenant compte des exigences psychologiques, émotionnelles et cognitives liées à l'emploi.
- Élaborer d'avance des stratégies pour gérer les problèmes de comportement ou de santé ; par exemple, qui contacter (famille, ami, professionnel de la santé, etc.) si l'employé ne semble pas bien.
- Définir par écrit les objectifs à court et à long terme.
- Fournir par écrit les directives concernant les tâches supplémentaires.
- Encourager une communication ouverte et continuer avec l'employé.
- Offrir des félicitations et un renforcement positif.
- Élaborer un mécanisme pour évaluer l'efficacité du plan d'adaptation.

Mettre en place un plan d'intervention en cas de crise

Les questions suivantes peuvent aider les employeurs à établir un plan d'intervention détaillé en cas de situation de crise ou d'urgence ou de menace à la santé de l'employé ou d'autres personnes. Elles peuvent aussi aider à établir une approche globale en matière de bien-être et de comportement au travail :

- Quels mécanismes de contrôle pouvons-nous mettre en place pour vous aider à rester sur la bonne voie ?
- Quels sont les signes indiquant que vous n'allez pas bien ?
- De quelle façon voulez-vous recevoir le débriefing sur le travail que vous effectuez ?
- Si nous croyons qu'il y a des problèmes de rendement, comment pouvons-nous discuter avec vous d'une manière qui soit positive et constructive ?
- Quels genres d'erreurs avez-vous peur de commettre et comment pouvez-vous vous aider à les gérer ?
- Quelles sont les choses qui vous stressent ou vous accablent le plus ?
- Quelles sont les choses qui peuvent vous stresser ou vous accabler dans l'avenir ?
- Faisons une vérification de quelques minutes aux xx jours/semaines pour nous assurer que vous vous soumettez. (Le nombre de jours/semaines dépend de la santé et du fonctionnement de l'employé. Ne laissez pas passer plus de deux semaines entre les rencontres. Vous pouvez le rencontrer tous les jours si nécessaire, mais les échanges ne doivent pas dépasser dix minutes pour que le processus soit gérable pour tout le monde. Si l'employé a besoin d'un plus long entretien, il peut être prévu.)

Tenir compte des préoccupations des collègues

Vous pouvez tenir compte des préoccupations des collègues tout en respectant la confidentialité de la personne bénéficiant de mesures d'adaptation. Voici quelques stratégies pour vous aider à créer, dans votre milieu de travail, une culture où tous les employés sont traités avec courtoisie et respect :

- Informer tous les employés du processus d'adaptation.
- Diffuser l'article *Psychose et intervention en cas de crise* pour renseigner les employés sur la manière de réagir à une situation de crise en santé mentale au travail.
- Ne pas exiger que les employés participent à toutes les fonctions sociales liées au travail, afin que les personnes qui ne se sentent pas à l'aise choisissent de ne pas participer.
- Encourager tous les employés à tenir hors du milieu de travail les conversations qui ne concernent pas le travail, pour éviter la perception de commérages ou de conspiration.
- Sensibiliser tous les employés aux maladies mentales en diffusant de l'information.

Avantages que présente l'emploi et le retour au travail

Le travail a un effet positif indéniable sur la santé des personnes atteintes d'une maladie mentale grave. Comme le souligne le rapport *Working with Schizophrenia: Pathways to Employment, Recovery and Inclusion*, les personnes qui exerçaient un emploi rémunéré ont plus de cinq fois plus de chances de redevenir fonctionnelles que les gens qui n'ont pas d'emploi ou qui ont un emploi non rémunéré. Ce rapport souligne également qu'une proportion importante de personnes en âge de travailler qui ont des antécédents de maladie mentale grave sur la capacité et la volonté de travailler.

Le travail donne à ces personnes le sentiment d'avoir un but tout en leur permettant de socialiser et d'améliorer leur qualité de vie. Un emploi procure également des avantages clairs en ce qu'il favorise l'engagement et la loyauté envers l'employeur qui choisit d'embaucher ou de garder à son emploi des personnes atteintes d'une maladie mentale grave.

