

VERS UNE CULTURE DE SANTÉ MENTALE CHEZ LES ACTEURS DE CHANGEMENT

Par Clarisse Broucke, mars 2019

SOMMAIRE

CONTEXTE -1
COMMENT UTILISER CE GUIDE ? -1
CERNER LES ENJEUX VÉCUS
PAR LES ACTEURS DE
CHANGEMENT- 2
ENTAMER UNE RÉFLEXION
SUR SA CULTURE
D'ENTREPRISE -4
PROMOUVOIR LA CULTURE DE
SANTÉ MENTALE AU SEIN DE
L'ÉCOSYSTÈME -3

CONTEXTE

Suite au premier évènement en janvier 2017, et après avoir réalisé l'ampleur des enjeux de santé mentale chez les acteurs de changement, le pôle IDEOS, l'Esplanade et l'organisme Revivre ont décidé de s'engager de manière proactive sur le sujet et de s'associer pour créer un second évènement de partage et de discussion le 3 mai 2018. Afin de ne pas se contenter de pointer les enjeux et les problèmes rencontrés, mais plutôt de chercher des solutions durables, le pôle IDEOS, l'Esplanade et Revivre ont offert un mandat de projet supervisé à une étudiante en management à HEC Montréal visant à diagnostiquer les enjeux managériaux en matière de santé mentale chez les acteurs de changement et à réfléchir aux pratiques et actions envisageables. Une collecte de données a ainsi été effectuée en trois étapes grâce à de l'observation, des entrevues individuelles et des groupes de discussion.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

L'objectif de ce guide est d'aider les acteurs de changement à entamer une réelle réflexion sur les processus de gestion au sein de leurs équipes et organisations.

Lors des collectes de données, il est apparu que les acteurs de changement ne prennent pas suffisamment de temps pour réfléchir sur leur propre santé mentale car ils sont largement occupés à rechercher du financement ou à travailler sur leur mission sociale. Or, ce temps de réflexion semble primordial afin de préserver leur santé mentale à long terme.

Dans cette optique, un outil d'autogestion pour l'équipe est présenté ici en espérant qu'il puisse aider les gestionnaires et les employés des organisations à diagnostiquer les enjeux présents dans leur culture organisationnelle et à les transformer pour s'approcher de plus en plus d'une culture de santé mentale. Cet outil peut être utilisé lors de séances de réflexion en groupe, avec l'équipe ou entre membres de l'organisation. L'idée est donc de s'approprier l'outil et de l'adapter à la situation de l'équipe ou de l'organisation.

En collaboration avec :

COMMENT LE CONTEXTE DES ACTEURS DE CHANGEMENT PEUT-IL JOUER SUR LEUR SANTÉ MENTALE ?

Les acteurs de changement et leurs contextes sont tous différents, nous avons donc dégagé 4 types d'acteurs de changement afin de mieux cerner cette variété de contextes.

-  Les travailleurs autonomes et entrepreneurs sociaux
-  L'équipe opérationnelle supportant l'entrepreneur
-  L'acteur engagé dans un projet coopératif
-  L'employé d'organisation stable voire à figure institutionnelle

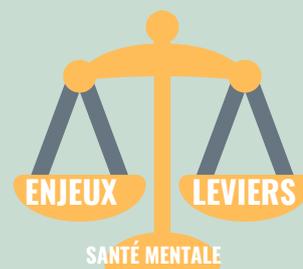
L'objectif de ce tableau est d'inciter les acteurs de changement à réfléchir à leur positionnement vis-à-vis de ces enjeux afin de bien comprendre leur situation actuelle et comment agir pour améliorer la situation par la suite. Ce tableau n'est pas fixe. Il peut être adapté à chaque situation et aux divers profils.

	Travailleurs autonomes et entrepreneurs sociaux	Équipe opérationnelle supportant l'entrepreneur	Acteur engagé dans un projet coopératif	Employé d'organisation stable voir à figure institutionnelle
Financement (précarité, recherche difficile, culpabilité de se faire rémunérer au nom de la cause, projets menacés par le manque de financement)	✓	✓	✓	
Nécessité continue de justifier sa valeur	✓		✓	
Dilemme éthique à propos du financement				✓
Sentiment d'isolement	✓			
Relations familiales fragilisées	✓			
Syndrome du super héros	✓	✓	✓	✓
Mesure de l'impact social difficile	✓	✓	✓	✓
Perte de vue des objectifs et du sens	✓			
Charge de travail importante	✓			
Manque de cadre de gestion précis		✓	✓	
Situations d'urgence et contact avec le terrain				✓

LES ACTEURS DE CHANGEMENT ONT ÉGALEMENT PARTAGÉ CE QUI LES AIDE À PRÉVENIR ET SURMONTER LEURS ENJEUX DE SANTÉ MENTALE AU QUOTIDIEN

Il en est ressorti trois mots clés :

- Bienveillance
- Support
- Écoute



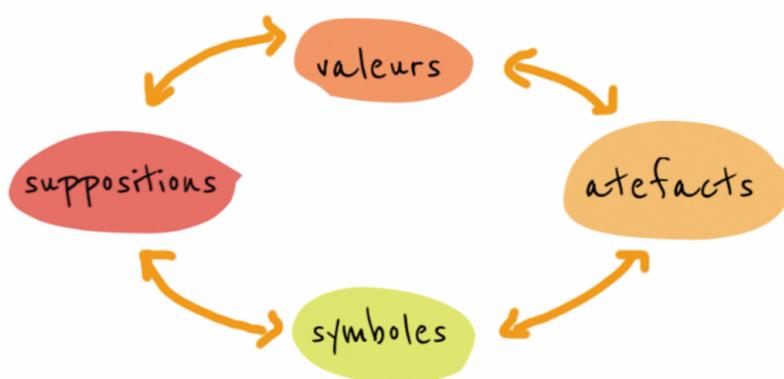
D'UN POINT DE VUE MANAGÉRIAL, COMMENT INTÉGRER CES ÉLÉMENTS DANS UNE ORGANISATION ?



EN INSTAURANT UNE CULTURE DE SANTÉ MENTALE

QU'EST-CE QUE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ?

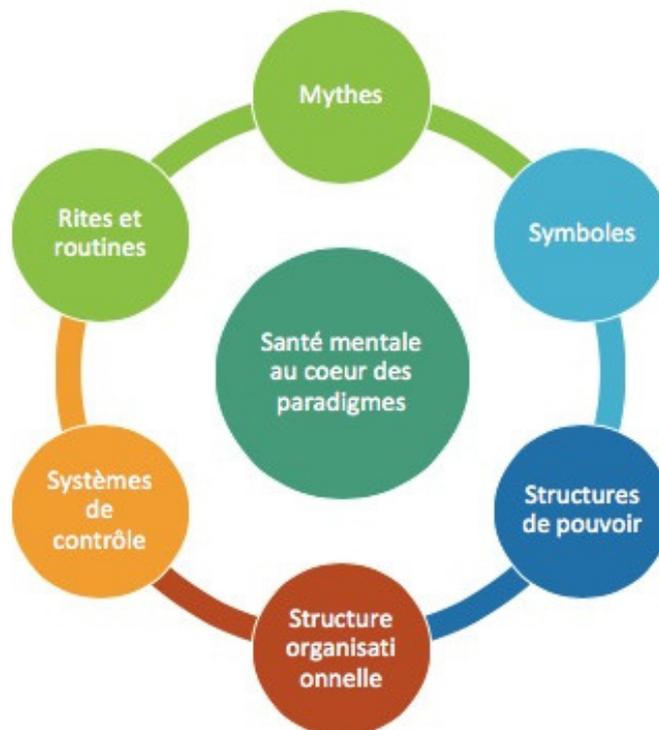
La culture organisationnelle est souvent définie comme un ensemble de croyances implicites et de comportements que partagent les membres d'une organisation. La culture est en constante dynamique et se compose de divers éléments inter-reliés :



L'idée est donc de donner une importance bienveillante aux questions de santé mentale dans la culture organisationnelle à travers chacun de ces éléments. L'outil proposé dans les pages suivantes propose de travailler sur les artefacts afin de renforcer les valeurs et les suppositions du groupe quant aux questions de santé mentale.

ENTAMER UNE RÉFLEXION SUR SA CULTURE ORGANISATIONNELLE

L'outil suivant devrait vous aider à réfléchir et agir quant à la place de la santé mentale dans votre culture organisationnelle. Utilisez les éléments présentés dans cet outil afin de voir quelles actions managériales concrètes il est possible de mettre en place dans votre organisation.



STRUCTURES DE POUVOIR

Certains rapports de force ou certains types de leadership, si malsains, trop autoritaires ou contraignants peuvent être néfastes pour la santé mentale. Il est donc question de mettre en place une structure de pouvoir qui laisse transparaître la bienveillance au sein du groupe et qui n'aura pas d'impact négatif sur la santé mentale des employés.

D'autres entités ont tout autant leur rôle à jouer pour instaurer une culture de santé mentale. Par exemple, le conseil d'administration en tenant un rôle de support, peut avoir une grande influence. En effet, non seulement il peut prodiguer des conseils en matière de gestion et de financement, ce qui allège les entrepreneurs sociaux et gestionnaires dans leur charge de travail importante, leurs multiples interrogations et leurs compétences moins développées, mais il peut également soutenir la culture de santé mentale en accordant une importance particulière à cet enjeu. Ainsi, il est important que le conseil d'administration soit présent, joue pleinement son rôle de conseil, et ce, de manière bienveillante.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les caractéristiques de la structure organisationnelle peuvent avoir des conséquences sur les comportements des individus ainsi que sur le type de coopération qui s'instaure, et cela peut engendrer des enjeux de santé mentale.

Afin de maintenir une culture de santé mentale, il ne faut pas négliger l'analyse de la structure organisationnelle, notamment en se demandant si les membres de l'organisation peuvent s'épanouir à travers cette structure ou si au contraire cette dernière ne leur impose pas trop de contraintes. Aussi bien une structure trop rigide, qu'une trop grande autonomie laissée aux individus peut être nocive pour la santé mentale des membres de l'organisation.

SYSTÈMES DE CONTRÔLE

Les systèmes de contrôle déterminent les conditions de reconnaissance du travail des individus. Or, la reconnaissance peut avoir un fort impact sur l'accomplissement personnel et ainsi sur la santé mentale des individus. Les acteurs de changement semblent très souvent négliger cet élément primordial. Dans leur contexte, et étant donné leur mission sociale, l'impact des actions des acteurs de changement peut être parfois difficile à mesurer. Par exemple, avec une mission sociale telle que la protection de l'environnement, les impacts sur la cause globale peuvent s'avérer flous. Il est donc primordial de chercher à mesurer des impacts à plus petite échelle afin de percevoir les avancées. Avant de contrôler, il est donc nécessaire de définir des objectifs réalisables à échelle humaine, et ainsi de choisir adéquatement les impacts que l'organisation souhaite observer. Ces objectifs doivent également être en adéquation avec la réalité et le contexte des acteurs de changement, soit des ressources limitées, un contact avec le terrain qui peut être difficile, des situations d'urgence fréquentes et un travail très souvent axé sur l'humain. Cette démarche est essentielle pour instaurer des systèmes de contrôle cohérents et permettant une reconnaissance encourageante du travail des acteurs de changement et donc préservant leur santé mentale.

Il est aussi possible de réfléchir à un système de contrôle directement lié aux enjeux de santé mentale en mettant en place par exemple des outils de vigilance. En effet, par exemple, certaines organisations ont instauré des procédures tant au moment du recrutement que dans les opérations afin de contrôler et surveiller la santé mentale de ses employés. Cela peut se faire à la fois de manière formelle avec l'intervention d'un psychologue, ou l'instauration de bilans concrets par les gestionnaires ou les équipes, et à la fois de manière informelle grâce à de la vigilance bienveillante entre membres de l'organisation.

UTES ET ROUTINES

Afin d'instaurer une culture de santé mentale, il est important de cultiver cette bienveillance informelle que l'on retrouve dans les organisations des acteurs de changement. Les rites et routines ont un rôle primordial dans le tabou sur la santé mentale. En effet, les rites d'interactions entre collègues peuvent ouvrir ou fermer la discussion sur le sujet, mettre plus ou moins à l'aise et instaurer plus ou moins une confiance entre les employés. Par exemple, la culture de santé mentale peut être renforcée par des discussions informelles autour des enjeux vécus par les acteurs de changement, ce qui contribue à diminuer le tabou sur la santé mentale chez les employés.

Cette bienveillance dans les rites et routines a une place importante de prévention des enjeux de santé mentale. En effet, dans un environnement bienveillant, les individus sont plus enclins à être vigilants sur la santé mentale de leurs coéquipiers. Ils restent alors à l'affût des signaux d'alerte et de l'apparition de symptômes avant-gardistes. Juste de petits gestes tels que de demander à ses coéquipiers comment il se sentent, de s'intéresser à la personne ou encore de surveiller que son équilibre de vie soit maintenu peut signifier beaucoup

MYTHES

Les mythes et récits qui circulent dans une organisation reflètent grandement la position de l'organisation en matière de santé mentale.

Des mythes ou des récits qui reflètent ou encouragent la culture de santé mentale au sein d'une organisation mettent en valeur la bienveillance et le fait de prendre soin de sa santé mentale. De cette manière, les moments de bienveillance sont perçus comme des succès et les enjeux de santé mentale sont racontés comme des événements à éviter tout en restant bienveillants à ce propos. D'ailleurs, les difficultés vécues vis-à-vis de la santé mentale peuvent être racontées d'une manière bienveillante : les personnes qui vivent des enjeux de santé mentale ne sont alors pas dévalorisées dans les récits.

Afin d'instaurer une véritable culture de santé mentale, l'idéal serait d'avoir des mythes organisationnels avec le moins de tabous possibles. Les mythes et récits de l'organisation ont aussi un impact important sur la manière dont les membres perçoivent leur situation. En effet, il est intéressant d'analyser qui sont les personnes blâmées pour la situation en matière de santé mentale des acteurs de changement selon eux.

SYMBOLES

Les symboles sont des éléments plus visibles qui communiquent beaucoup sur les valeurs et l'identité d'une organisation. Il est donc primordial que les symboles renvoyés aient un impact positif sur le renforcement des valeurs en matière de santé mentale.

Intégrer explicitement la santé mentale à ses valeurs d'entreprise, de manière écrite et formelle peut représenter un premier symbole fort de la volonté d'implanter une culture de santé mentale au sein de l'organisation, comme par exemple dans la mission officielle ou dans les rapports annuels d'entreprise au niveau du conseil d'administration. Lors de la collecte de données, très peu d'organisations n'avaient encore intégré la santé mentale comme une valeur d'entreprise ou un enjeu central de manière aussi formelle. Par contre, beaucoup d'organisations détenaient des symboles informels tout aussi importants comme au niveau des rites et routines.

PROMOUVOIR LA CULTURE DE SANTÉ MENTALE AU SEIN DE L'ÉCOSYSTÈME

Par acteurs moteurs de l'écosystème, il est entendu ici des organisations rassemblant un ensemble d'acteurs de changement, ou des institutions, organismes, associations publiques qui interviennent auprès de l'écosystème des acteurs de changement. Ces acteurs de l'écosystème jouent un rôle essentiel dans les solutions potentielles à mettre en place pour préserver la santé mentale des acteurs de changement et prévenir les enjeux pouvant survenir face aux difficultés spécifiques qu'ils rencontrent. Il est donc important d'entamer une réelle réflexion au sein de l'écosystème, car la culture de santé mentale doit se propager à tous les niveaux possibles. Certaines initiatives peuvent être prises afin de prévenir les enjeux, de partager sur le sujet, donc de réduire le tabou et surtout pour « empower » les acteurs de changement.

ESPACES DE PARTAGE

Partager tout autant les expériences passées que les bonnes pratiques permet de briser le tabou et l'isolement des acteurs de changement.

Il peut s'agir d'événements, de groupes de parole ou encore de groupes de co-développement entre acteurs de changement. Grâce à de tels regroupements, les individus ont l'occasion de s'entraider, de partager leurs expériences et de s'inspirer de celles des autres. De telles activités renforcent donc les relations interpersonnelles entre acteurs de changement.

GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT EN MATIÈRE DE GESTION ENTRE LES ORGANISATIONS

Il a été soulevé lors de la collecte de données l'importante charge de travail infinie et variée. Les entrepreneurs sociaux doivent être capables de faire toutes les tâches nécessaires, même hors de leur domaine de compétences. Cependant, l'information n'est pas forcément facile à trouver, surtout lorsqu'il s'agit de compétences tacites qui se développent avec l'expérience. L'objectif de ces groupes de co-développement en gestion pour les entrepreneurs sociaux et travailleurs autonomes serait alors de partager ses savoirs et que les participants s'entraident, chacun trouvant de l'aide pour ses points faibles et partageant ses points forts.

DES PROJETS AYANT POUR MISSION CENTRALE LA SANTÉ MENTALE

En plus de renforcer la culture de santé mentale, ces projets permettraient d'ouvrir la discussion sur le sujet et ainsi de briser le tabou. Il serait alors pertinent de regrouper plusieurs acteurs de l'écosystème et d'aller chercher du financement spécifique pour des actions visant la santé mentale, notamment grâce à des subventions d'organismes dédiées à ce genre d'initiatives.

OFFRIR UN ACCOMPAGNEMENT SUR LE FINANCEMENT

Le financement semble être l'une des préoccupations majeures des acteurs de changement et prend une place prépondérante dans leurs enjeux de santé mentale. Or, l'écosystème peut jouer un rôle important pour aider les acteurs de changement à relativiser sur les questions de financement, notamment lors des formations, des événements et de divers types de soutien. En effet, il serait utile que les acteurs moteurs de l'écosystème aident les acteurs de changement à garder en tête que l'argent est un moyen et non une fin en soi. Cela peut se faire en les outillant sur le financement, en leur faisant réfléchir sur d'autres moyens pour obtenir les ressources nécessaires ou encore à repenser le financement en lui-même. En apprenant à innover et être créatifs en matière de financement, les acteurs de changement pourraient aller encore plus loin dans leurs innovations sociales.

PRÉVENTION GRÂCE AUX FORMATIONS

Certains incubateurs, accélérateurs ou organismes proposent des programmes d'accompagnement pour les entrepreneurs sociaux. Intégrer une partie sur la santé mentale dans ces programmes de formation représenterait un symbole fort, mais aussi une façon d'instaurer des rites imprégnés de culture de santé mentale au sein de l'écosystème. En informant et en outillant les acteurs de changement dans les différentes cohortes, les individus et les organisations auraient conscience dès le début de leur carrière des enjeux potentiels auxquels ils s'exposent et des conséquences que cela peut avoir sur leur santé mentale. Il s'agirait aussi d'outiller les entrepreneurs non seulement pour auto gérer leur santé mentale au niveau individuel, mais aussi afin d'instaurer une culture de santé mentale au sein de leur organisation grâce à une réflexion sur le tissu culturel.

En leur distribuant un guide contenant ces outils, les entrepreneurs seraient amenés à réfléchir sur la question et à implanter les bonnes pratiques dès le début de leur aventure entrepreneuriale.

GROUPES DE SOUTIEN POUR LES PROCHES ET FAMILLES DES ACTEURS DE CHANGEMENT

Les proches et la famille des acteurs de changement sont des agents primordiaux dans la santé mentale des acteurs de changement et peuvent être d'un grand soutien afin de briser leur sentiment d'isolement. Créer des activités ou des espaces de partage permettrait aux proches de discuter eux aussi de ce qu'ils vivent à travers l'aventure entrepreneuriale des acteurs de changement. En partageant sur le sujet, les proches peuvent alors mieux comprendre les enjeux vécus au quotidien par les acteurs de changement et apprendre à les accompagner dans leur quotidien.