

# Comment gérer la « nouvelle normalité » : Supplément COVID-19 au Manuel de santé mentale pour les chefs d'entreprise de CAMH

---

Conseils et stratégies pour le maintien de la  
santé mentale en milieu de travail durant la  
COVID-19 et par la suite

# Table des matières

---

Message de Deborah Gillis _____	3
Répercussions de la COVID-19 sur la santé mentale _____	4
Liste de contrôle COVID-19 pour les chefs d'entreprise _____	5
La clarté : une forme de compassion _____	6
Étude de cas durant la COVID-19 : Promotion de la santé mentale, BMO _____	8
L'authenticité avant toute chose _____	10
Étude de cas durant la COVID-19 : Promotion de la santé mentale, Cisco _____	12
Cultiver la résilience _____	14
Regards sur l'avenir _____	16
Votre liste de contrôle COVID-19 pour la santé mentale en milieu de travail _____	17
Références _____	18



Pour télécharger le Manuel de santé mentale pour les chefs d'entreprise de CAMH, visitez [camh.ca/workplacementalhealth](https://camh.ca/workplacementalhealth).

# Message de Deborah Gillis

## Comment diriger une entreprise en prenant la santé mentale en compte pendant la COVID-19 et par la suite



La pandémie de COVID-19 a chamboulé notre façon de vivre. En ces temps sans précédent, si les affaires continuent, il devient en revanche impossible d'ignorer la « nouvelle normalité ». Une chose est claire : la santé mentale des employés continue d'être l'un des enjeux majeurs du monde du travail.

Avant la pandémie, nous étions déjà en pleine crise de santé mentale puisque chaque année, un Canadien sur cinq était touché par une maladie mentale (dépendances incluses). Or, de nouvelles données de l'Institut Angus Reid montrent que la santé mentale est devenue encore plus précaire, un Canadien sur deux signalant une dégradation de sa santé mentale et un Canadien sur dix déclarant que sa santé mentale s'est grandement détériorée.<sup>1</sup>

À présent, au Canada, les chefs d'entreprises ont plus que jamais la possibilité – et la responsabilité – de tenir compte de la santé mentale de leurs employés. En début d'année, CAMH a publié le **Manuel de santé mentale pour les chefs d'entreprise** afin de proposer des solutions optimales pour les employés et les entreprises. Le manuel contient cinq recommandations importantes, fondées sur les meilleures données factuelles disponibles. Ces recommandations, élaborées à partir des commentaires de chefs d'entreprise, chercheurs, cliniciens et experts de CAMH, sont les suivantes :

- Créer une stratégie de promotion de la santé mentale à long terme, à l'échelle de l'entreprise.
- Instaurer une formation obligatoire en santé mentale pour les cadres.
- Créer des modes de soutien personnalisés.
- Faire de la planification du retour au travail une priorité et optimiser sa liste de contrôle à cet effet.
- Faire le suivi de ses progrès.

Même en pleine pandémie, les chefs d'entreprise peuvent s'appuyer sur ce manuel pour créer des lieux de travail propices à la santé mentale, où chacun peut réaliser son plein potentiel.

Concernant la forme que prendra le travail à l'avenir, la plupart d'entre nous se posent sans doute pas mal de questions. Mais nous tenons à ce que vous sachiez que CAMH est là pour vous. Nous avons créé ce supplément COVID-19 de façon à ce qu'il s'harmonise avec le manuel déjà publié, afin de vous aider à favoriser la santé mentale de vos employés pendant la pandémie et par la suite.

Au cours des derniers mois, j'ai demandé à mon équipe de viser « les progrès plutôt que la perfection » et je fais la même demande aux chefs d'entreprise. Je vous invite à faire de votre mieux pour prendre soin de la santé mentale de vos employés en communiquant avec transparence, en agissant avec compassion et en montrant l'exemple. Vous connaîtrez peut-être des hauts et des bas, mais je tiens à vous assurer que vos efforts ne seront jamais vains.

Présidente et chef de la direction, Fondation de CAMH

# Répercussions de la COVID-19 sur la santé mentale

Le rapport de l'indice de santé mentale de Morneau Shepell met en lumière l'impact de la COVID-19 au Canada et dans le reste du monde :

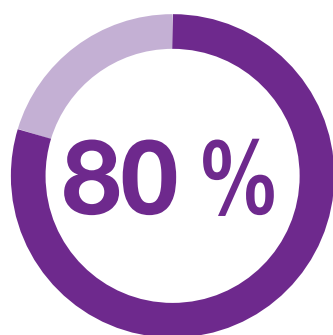
# 96,2 %

des Canadiens se sont dits plus ou moins perturbés en raison de la COVID-19<sup>2</sup>.

# -12

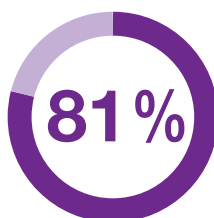
Baisse statistiquement significative de la santé mentale générale des Canadiens, comparativement aux indices de référence pré-COVID-19<sup>2</sup>.

## Indice de santé mentale

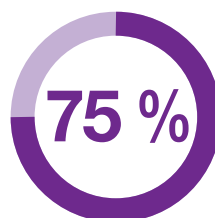


COMPARATIVEMENT À

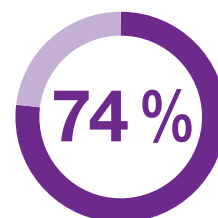
des personnes vivant au Canada disent que la pandémie a eu un effet négatif sur leur santé mentale<sup>3</sup>.



EN AUSTRALIE



AUX ÉTATS-UNIS



AU ROYAUME-UNI

Pour les Canadiens, la principale préoccupation au sujet de la pandémie est d'ordre financier<sup>2</sup>.

# 54,8 %

des Canadiens déclarent que les problèmes financiers ont eu des répercussions leur santé mentale.

# 27,4 %

affirment que leur situation financière est le principal problème affectant leur santé mentale.



# Liste de contrôle COVID-19 pour les chefs d'entreprise

**Ce que vous pouvez faire pour promouvoir la santé mentale et la sécurité de vos employés pendant la pandémie et par la suite :**



**Actualisez régulièrement votre stratégie de santé mentale au travail, en mettant l'accent sur l'inclusion.** Adaptez les programmes de santé mentale en fonction de vos employés. De nouvelles recherches menées par CAMH et Delvinia montrent que les personnes qui sont passées au travail à domicile sont davantage sujettes à l'anxiété modérée ou grave<sup>4</sup>. Songez à ce que vous pourriez faire pour que vos programmes soient aussi accessibles que possible pour vos employés.

---



**Veillez à ce que la formation obligatoire en santé mentale pour les cadres comporte des ateliers sur la résilience et veillez également à offrir aux employés la possibilité de développer leurs compétences.** Les entreprises qui favorisent la santé mentale sont des entreprises résilientes et la résilience est essentielle, car les employés comme les cadres doivent toujours être prêts à faire face de manière constructive aux problèmes qui se présentent.

---



**Examinez le régime d'avantages sociaux de votre entreprise et envisagez d'y inclure la couverture de la thérapie cognitivo-comportementale sur Internet (TCCi).** Bien que la TCCi soit encore à l'étude, on a montré que chaque dollar investi dans les programmes de TCC classiques sur le lieu de travail rapporterait 1,79 dollar par employé participant au bout d'un an. Alors que les soins virtuels se répandent, les employeurs qui offriront la TCCi pourraient donc voir le rendement de leur investissement. Mieux encore : ils ouvriront à leurs employés un accès à des soins de qualité adaptés à leurs besoins.

---



**Dotez-vous du personnel et des systèmes nécessaires pour faire en sorte que vos employés se sentent soutenus, tant à distance qu'à leur retour au bureau.** Les chefs d'entreprise ne peuvent pas tout savoir. C'est pourquoi vous avez besoin de vous appuyer sur des professionnels des ressources humaines bien au fait des questions de santé mentale et de bien-être et capables de concevoir une démarche systémique pour vous guider vers le changement, vous et vos employés.

---



**Revoyez les principaux indicateurs de résultats et faites-en le suivi.** Nous nous trouvons en terrain inconnu et la plupart des chefs d'entreprise se demandent comment évaluer la réussite en temps de pandémie. Néanmoins, vous pouvez mesurer les progrès à l'aide d'indicateurs tels que l'absentéisme, le présentéisme et le retour au travail réussi, ainsi que le taux d'invalidité de courte et de longue durée et le rendement de l'investissement dans la santé mentale.

# La clarté : une forme de compassion

**Au sein de l'entreprise, rendement et compassion ne sont pas incompatibles.** Bien au contraire : les recherches montrent que la culture de compassion favorise de bonnes relations de travail et accroît le sentiment de bien-être au travail<sup>5</sup>. Il faut d'abord que les chefs d'entreprise, appelés au quotidien à prendre des décisions difficiles qui affectent la vie des gens, aient de la compassion pour eux-mêmes. En prêtant attention à votre propre santé mentale et en faisant preuve de compassion envers vous-même, il vous sera plus facile d'avoir de la compassion pour vos employés.

Nous sommes tous submergés en permanence par de nouvelles informations, parfois contradictoires, sur la COVID-19, et vos employés ne sont probablement pas à même de digérer toutes ces informations, qu'elles proviennent du lieu de travail ou des médias, comme ils le feraient en temps normal. L'une des façons les plus simples de faire preuve de compassion à l'égard de votre équipe est de communiquer clairement avec celle-ci.



**Communiquez succinctement ce que vous savez et ne spéculez pas sur ce que vous ne savez pas. Veillez à ce que vos messages soient concis et débouchent sur des gestes concrets.** Walmart a créé la règle de sécurité des « 2-20-38 » : maintenir une distance physique de 2 mètres, prendre 20 secondes pour bien se laver les mains et considérer une température corporelle de 38°C comme le signe qu'il faut s'isoler chez soi.<sup>6</sup>

**Soyez méthodique et ne sous-estimez pas la fréquence à laquelle vous devriez renforcer vos messages.**

En période de crise sanitaire, la répétition est plus essentielle que jamais. Une étude a montré que les gens avaient besoin d'entendre de 9 à 21 fois un message relatif à un risque sanitaire pour que leur perception du risque soit optimale<sup>7</sup>. Suite à une réunion virtuelle, vous pourriez, par exemple, envoyer des rappels sur les points essentiels pour tenir compte de la situation de vos employés qui ont à jongler avec d'autres priorités au foyer ou qui se sentent dépassés et ont du mal à retenir les informations.

**Prévoyez des vérifications précoces et régulières auprès des employés afin de vous assurer de leur compréhension des attentes et des projets.**

Il faut envisager le retour au travail comme un processus et non un événement ponctuel. Chacun a une expérience différente de la pandémie en raison de sa situation particulière. Diverses questions pratiques affecteront la façon dont vos employés vivront le retour au travail : garde d'enfants, soins à apporter à des parents âgés, vulnérabilité due à des problèmes de santé, nécessité d'emprunter les transports en commun et anxiété générale face au virus. En accueillant vos employés avec compassion et en faisant preuve de souplesse, vous faciliterez leur transition et vous les aiderez à se sentir plus à l'aise.

---

## Communiquer avec clarté, c'est faire preuve de compassion

En période de stress, les chefs d'entreprise peuvent atténuer les inquiétudes de leurs employés en leur fournissant des informations claires, concises et sans contradiction. Faites savoir à vos employés que le plan que vous avez mis en place est basé sur les informations les plus récentes et soyez prêts à y apporter des modifications en fonction de l'évolution des connaissances, de l'expérience ou des pratiques exemplaires.

**Un engagement continu à l'égard de la clarté des communications apportera à chacun le sentiment d'être bien informé et évitera que quiconque se sente exclu.**



Afin d'assurer la clarté des communications, les chefs d'entreprise devraient d'emblée susciter la participation des cadres moyens et faire souvent appel à eux. La plupart des employés sont en contact direct avec leur supérieur hiérarchique et pas toujours avec les cadres supérieurs. Les dirigeants et les cadres intermédiaires doivent être sur la même longueur d'onde et faire passer le même message. Tout écart peut considérablement accroître le stress des employés.



---

« Comme il en va de chacune des facettes de la santé mentale, il n'existe pas de solution unique au stress causé par la COVID-19. Les entreprises devraient envisager des aménagements adaptés à divers cas : celui des employés dont le système immunitaire est affaibli ou qui vivent avec une personne immunodéprimée, par exemple. Certains pourraient avoir l'impression que le retour au bureau est prématuré. Ce qui importe avant tout, c'est de garantir l'équité et d'indiquer clairement les modalités de retour. »

Dr Sean Kidd, chef du département de psychologie et chercheur principal, CAMH



# Promotion de la santé mentale : BMO

**En mars, lorsque la pandémie s'est propagée dans le monde, la BMO s'est mobilisée pour protéger ses équipes et ses clients ainsi que ses affaires.**

### **Mobilisation de la BMO pour répondre aux besoins de ses employés et de ses clients**

Les services bancaires sont un service essentiel pour les Canadiens et la BMO est restée ouverte pour servir ses clients. Nous avons donné la priorité à la santé et à la sécurité de nos employés et de nos clients en gérant l'ouverture de nos succursales et le personnel doté dans les centres d'appel et les bureaux afin de garantir une distance sécuritaire de deux mètres.

De nombreuses équipes ont rapidement adopté le travail à distance, totalisant 30 000 personnes. Durant cette période, de nombreux employés ont dû faire face à des responsabilités accrues au travail comme à domicile, notamment à cause de la fermeture des écoles et des garderies, sans compter le stress engendré par la pandémie. Nos employés en contact avec la clientèle ont également été chargés d'assister les clients durant une période particulièrement éprouvante sur le plan financier. Conscients que le soutien en matière de santé mentale serait essentiel pour les employés et leurs familles, nous avons compris qu'il nous fallait agir de façon réfléchie et dans les plus brefs délais.



**En plus des nombreuses stratégies de soutien à la santé mentale des employés déjà en place, nous avons accru les activités de liaison et la communication d'informations pratiques.**

- Nous avons organisé des séances de questions-réponses en ligne sur la santé physique et mentale, auxquelles plus de 15 000 employés se sont inscrits. Des médecins et des professionnels de la santé mentale fournissaient informations et conseils et répondaient à des questions sur divers sujets. Certaines séances étaient spécifiquement axées sur le soutien aux parents et aux aidants naturels.
- Nous avons fait en sorte que les employés soient bien informés et qu'ils aient accès à divers programmes de soutien à la santé mentale par le biais de la couverture des avantages sociaux et du programme d'aide aux employés (PAE) de la BMO. Nous avons également lancé un nouveau logiciel pour aider les employés à distance à rester en contact, notamment par vidéo.
- Nous avons élaboré et distribué un guide complet pour aider les gestionnaires à mener à bien le changement, et ce guide a été mis à jour pour les aider à répondre aux questions concernant la reprise économique.
- Nous avons mis l'accent sur la flexibilité, en veillant à ce que les employés bénéficient du plein soutien de leur gestionnaire pour l'adaptation de leurs horaires de travail en fonction de leurs besoins, dans toute la mesure du possible.
- Nous avons créé un centre d'information spécialement consacré à la COVID-19 et une série de conseils pratiques appelés « bouffées de bien-être », axées sur la respiration, la méditation et les étirements ainsi que sur la résilience et les compétences parentales. Le cours sur le bien-être dans le cadre de la plateforme d'apprentissage BMO-U incluait des conseils sur la santé mentale, physique et émotionnelle et sur la résilience.
- Nous avons lancé une boîte aux lettres électronique que les employés pouvaient utiliser pour soumettre des questions sur le travail pendant la COVID-19 (p.ex. sur les politiques, leur espace de travail, la protection de leurs proches et le maintien de leur bien-être). Nous avons donné aux employés et aux familles l'accès à une application de santé leur permettant de communiquer instantanément, sans rendez-vous, avec des médecins et des infirmières praticiennes par clavardage et vidéos.
- Nous avons mené des enquêtes anonymes à l'échelle de la banque pour nous renseigner sur le vécu des employés, leur investissement dans leur travail (qu'ils travaillent au bureau ou à domicile), leurs besoins et leurs préoccupations.

## Mois de mai : amplification de notre soutien à la santé mentale

Nous avons élaboré un plan ambitieux de sensibilisation des employés. Y figuraient une série d'articles, informations pratiques et recommandations sur la méditation, l'activité physique, les étirements, la respiration et le renforcement de la résilience. Le plan indiquait en outre comment détecter toute altération de la santé mentale chez soi-même et autrui.

Pendant la Semaine et le Mois de la santé mentale (respectivement au Canada et aux États-Unis), nous avons poursuivi nos efforts pour favoriser les échanges à l'échelle de la banque et inciter les employés à parler de leurs expériences personnelles. Nous avons également organisé une rencontre virtuelle avec le fournisseur d'avantages sociaux de la BMO, auxquels près d'un millier d'employés se sont inscrits. À l'ordre du jour : conseils de résilience et informations sur les programmes dont les employés peuvent se prévaloir. Les messages affichés sur notre portail intranet au cours de ce mois ont été consultés 50 000 fois. Nous avons aussi incité les employés à prendre les congés payés qu'ils avaient prévus; même s'ils avaient dû abandonner leurs plans de voyage, ils étaient encouragés à profiter de cette période pour se réinventer, se ressourcer et se détendre.

BMO a également été le commanditaire principal du premier Défi Danse Jamais Tout Seul, destiné à collecter des fonds pour aider Jeunesse, J'écoute dans son œuvre de sensibilisation et ses initiatives en matière de santé mentale. Dans le cadre de ce défi, les employés étaient invités à publier une vidéo les montrant en train de danser.

## En nous tournant vers l'avenir...

Nous savons qu'à moyen et peut-être à long terme, il nous faudra vivre dans un monde façonné par la COVID-19, et nous continuerons à accorder la priorité à la santé et à la sécurité de nos employés, sans négliger leur santé mentale. Nous continuerons notamment à permettre à nos employés de travailler à distance avec les membres de l'équipe et les clients. Par ailleurs, nous élargirons nos programmes de santé mentale et nous les optimiserons.



# L'authenticité avant toute chose

La pandémie a révélé, entre autres choses, notre humanité commune. Dans toutes les entreprises, à tous les échelons, chacun ressent un certain désarroi, tant sur le plan personnel que professionnel. Ce dont nous avons besoin à l'heure actuelle, c'est de chefs d'entreprise qui, par leur attitude, indiquent à leurs employés les comportements à normaliser. Faites preuve de franchise et d'authenticité à propos de vos expériences. Le courage dont vous ferez preuve en vous montrant vulnérable incitera vos employés à suivre votre exemple.

## Venez en aide à vos employés

Nombreux sont les gens qui réagissent aux situations critiques en essayant de se rendre utiles. Les chefs d'entreprise peuvent aider leurs employés en leur demandant régulièrement de leurs nouvelles. Demandez à vos employés comment ils se sentent au travail et en général. Les employés s'épanouissent lorsque les employeurs leur montrent qu'ils se soucient d'eux - c'est essentiel non seulement pour leur rendement professionnel, mais aussi pour leur bien-être émotionnel. Si l'un de vos employés est en difficulté, faites de votre mieux pour le mettre en contact avec les services de santé mentale adéquats et lui indiquer des informations utiles sur ce qui est offert par votre entreprise. Et comme de nombreux employés travaillent à distance, veillez à actualiser votre stratégie et vos programmes de santé mentale afin qu'ils soient accessibles à tous ceux qui en ont besoin.

## Montrez de la compréhension

En cette période difficile, les chefs d'entreprise peuvent apporter un soutien à leurs employés en comprenant que chacun a des besoins différents et en se montrant accommodants. Tout comme vous, vos employés sont des personnes qui mènent une vie riche et active en dehors du bureau. Faire preuve de bienveillance, c'est respecter les limites entre la vie professionnelle et la vie privée et reconnaître que chacun a des priorités conflictuelles. Les employés qui travaillent de chez eux pourraient être davantage disponibles tôt le matin et en soirée parce qu'ils doivent faire la classe à leurs enfants durant la journée. Quant aux employés qui sont de retour au bureau, il se peut qu'ils arrivent plus tard que d'habitude pour éviter de prendre les transports en commun. Essayez vraiment de vous mettre à leur place : c'est comme cela que vous établirez une culture de confiance au sein de votre entreprise.

## Montrez de la gratitude

À l'heure actuelle, les équipes sont physiquement éloignées, mais cette expérience peut, à bien des égards, aider les chefs d'entreprise à avoir des rapports plus authentiques avec leurs employés. Alors que vous et vos employés vous familiarisez avec de nouvelles méthodes de travail et que vous êtes confrontés à des difficultés nouvelles, vous devriez saisir toutes les occasions de remercier vos employés de leurs efforts. Des gestes apparemment anodins, comme un simple remerciement, ont le pouvoir de transformer la journée ou la semaine d'une personne.

Les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils se sentent libres d'être eux-mêmes au travail. Et cette liberté, il faut peut-être la redécouvrir, même dans les lieux de travail les plus propices à la santé mentale, à présent que les entreprises s'habituent à une nouvelle organisation du travail. **Quoi qu'il en soit, il faut d'abord que les chefs d'entreprise donnent le ton - et qu'ils le fassent de manière authentique, dans le respect de leurs valeurs propres et de celles de l'entreprise.**







L'intersectionnalité de la santé mentale et des autres dimensions de la diversité devrait être une priorité pour les employeurs désireux de créer des milieux de travail inclusifs pour la période de la COVID-19 et au-delà. Les chefs d'entreprise et les employés doivent s'unir pour dénoncer la stigmatisation et la discrimination à l'égard de toute personne qui contracterait la COVID au travail.

**« Reconnaissez que la pandémie a affecté chacun de manière différente : certains peuvent avoir été empêchés de faire leur deuil d'un être cher, d'autres peuvent avoir connu une aggravation de leur maladie mentale en raison du stress. Il est essentiel de veiller à ce que tout le monde sache que diverses réactions émotionnelles sont admises au travail. Il faut veiller à normaliser et non à stigmatiser ces réactions. »**

Dr Peter Selby, conseiller médical principal et clinicien-chercheur à CAMH

## Quels sont les signes qui indiquent qu'un employé ne va pas bien?

Tout comme les maladies physiques, les maladies mentales prennent des formes variées. Les comportements inhabituels ou nettement plus fréquents, dont l'absentéisme, le non-respect des échéances ou les absences inexplicables pourraient être le signe que la personne ne va pas bien. Le repli sur soi ou la manifestation d'une inquiétude excessive peuvent également indiquer qu'un employé est en difficulté. Les chefs d'entreprise doivent savoir que ces comportements peuvent avoir des causes diverses et ils doivent surtout veiller à être à l'écoute et à aider les employés à communiquer avec les services adéquats.

## ÉTUDE DE CAS DURANT LA COVID-19

# Promotion de la santé mentale : Cisco

La pandémie à laquelle nous sommes confrontés a bouleversé notre vie à tous. Personne ne pouvait se douter que nous nous réveillerions un beau matin dans un monde virtuel, et pourtant... Avec des milliers d'employés de tout le Canada basculant vers le travail à distance, des étudiants migrant vers des cours en ligne et des hôpitaux qui se préparent à un afflux sans précédent, il ne faisait aucun doute que notre nouvelle réalité aurait des répercussions sur la santé mentale. Il fallait immédiatement mettre de l'avant la santé et le bien-être de nos employés et faire en sorte d'aider les gens autour de nous.

À Cisco, cela signifiait faire passer nos employés en premier – notamment en nous appuyant davantage sur notre propre technologie Webex pour maintenir la connexion entre nos équipes et garantir des vidéoconférences sécuritaires.

Il fallait donc nous montrer à la hauteur en déployant tous les efforts nécessaires et en usant de nouveaux moyens pour apporter un soutien à nos clients et partenaires, nos collectivités et nos employés. Nous sommes très fiers du travail que nous avons accompli pour aider divers organismes de tout le pays – dont CAMH, Banques alimentaires Canada et Jeunesse, J'écoute, pour n'en nommer que quelques-uns – à rester opérationnels et à s'adapter à la nouvelle réalité grâce à la technologie.

Nous avons tous dû nous adapter. Il est devenu normal d'inviter des gens chez nous par le biais de vidéoconférences ainsi que de moduler les heures de réunion afin de pouvoir nous occuper de jeunes enfants ou de parents âgés qui vivent avec nous. Il nous faut aussi composer avec le fait nouveau de l'imbrication de nos vies professionnelle et personnelle. Dans certains cas, la situation peut être un facteur d'isolement et dans d'autres, la vie commune à plein temps peut paraître étouffante.





Pour pouvoir gérer tout ça, nous avons décidé de prendre régulièrement, par voie électronique, des nouvelles de nos employés travaillant en petites ou en grandes équipes. Cela nous a permis de recueillir des commentaires précieux sur les changements opérationnels à apporter, de nous faire une idée du moral au sein de l'entreprise, de répondre aux questions, de rassurer et de faire en sorte que nos employés disséminés dans tout le pays puissent rester connectés et informés.

Nous avons également veillé à rappeler à tous les employés de Cisco Canada qu'ils avaient toutes sortes de recours à leur disposition en matière de santé mentale, et nous leur avons donné des indications précises quant à la façon d'y accéder.

Enfin, la direction internationale de Cisco a également pris une mesure importante pour les membres de notre équipe. Fin mai, M. Chuck Robbins, PDG international de Cisco, a annoncé que tous les employés bénéficieraient d'une journée de congé officiellement appelée « Me Day » (ma journée) : un gage de reconnaissance pour tout le travail accompli, qui donne à tous les employés la possibilité de se changer les idées, de souffler et de se ressourcer.

**Nous sommes dans une nouvelle normalité et on peut s'attendre à ce que la situation se prolonge pendant des mois et des mois. À Cisco Canada, nous continuerons à veiller à rester en contact étroit avec nos employés, nos clients et associés, et nos collectivités. Nous continuerons à tirer les leçons de notre expérience pour pouvoir en faire profiter les autres et à faire en sorte d'appliquer ces leçons pour trouver la meilleure voie à suivre.**

**Au Canada, nous avons l'occasion de repenser notre façon de travailler, d'apprendre, de nous épauler mutuellement et de créer des liens, et nous devons en profiter. Certes, ce n'est pas une période facile pour beaucoup d'entre nous, mais elle peut donner lieu à d'importantes innovations qui nous aideront tous à créer des conditions meilleures.**



Rola Dagher, présidente-directrice générale de Cisco Canada

# Cultiver la résilience

La pandémie de COVID-19 a créé de nouvelles sources de stress dans notre vie professionnelle : inquiétudes quant au travail à distance, anxiété quant à la sécurité sur le lieu de travail et difficulté à équilibrer la vie professionnelle et la vie privée, pour n'en citer que quelques-unes. Nous n'avons pas choisi d'être dans cette situation, mais nous pouvons choisir comment y faire face. Les chefs d'entreprise peuvent montrer l'exemple à leurs employés en faisant preuve de résilience.

La résilience, qui est la capacité de rebondir face à l'adversité ou de s'adapter, s'acquiert graduellement. La COVID-19 continuant de changer la façon dont nous travaillons, il est plus important que jamais d'aider vos employés à acquérir de la résilience pour qu'ils puissent s'adapter à la situation de travail actuelle et gérer le retour au travail une fois la pandémie maîtrisée.

## La résilience : une stratégie proactive

Au travail, le stress est inévitable, même quand tout va bien. Et à l'ère de la COVID-19, il y a de fortes chances pour que ce type de stress s'intensifie. Les chefs d'entreprise doivent reconnaître les facteurs de stress potentiels et déterminer comment leurs employés les percevront. À titre d'exemple, les employés de retour au bureau pourraient se sentir angoissés par le manque de distanciation avec leurs collègues. Les employés qui sont soutenus, motivés et préparés sont les mieux placés pour faire face au stress et surmonter les obstacles.

## La résilience repose sur le relationnel

Les employés les plus résilients sont souvent ceux qui entretiennent d'excellentes relations avec leurs collègues<sup>8</sup>, car ils peuvent compter sur eux pour obtenir des conseils ou du soutien en période de stress. Dans les moments difficiles dus à la pandémie de COVID-19, de nombreux employés se sont sans doute tournés vers les collègues dont ils se sentaient le plus proches. Favorisez ces liens en milieu de travail en cultivant la compassion et le respect ainsi qu'en encourageant la coopération. Que votre équipe travaille à distance ou au bureau, songez à des moyens créatifs de renforcer la cohésion et la camaraderie tout en respectant les directives de santé publique. Les chefs d'entreprise devraient également nouer des liens avec leurs pairs, dans leur propre secteur ou dans d'autres. Il est essentiel d'avoir un réseau de personnes confrontées aux mêmes difficultés afin de pouvoir profiter de l'expérience collective.

## La résilience est un processus – et un bon investissement

La résilience ne consiste pas à éviter le stress, mais à apprendre à le gérer. Dans les situations stressantes, les gens sous-estiment souvent leur capacité à gérer le stress. Or, la plupart des employés possèdent déjà des capacités d'adaptation qu'ils exercent au quotidien. Comme pour toute compétence, la résilience se renforce avec l'expérience, et la formation à la résilience est très rentable; une étude de PwC a montré que les initiatives et les programmes qui favorisaient la résilience en milieu de travail rapportaient 2,30 \$ par dollar investi<sup>9</sup>. Les entreprises ont donc tout intérêt à investir dans une formation en santé mentale obligatoire pour les dirigeants avec des séances axées sur la résilience; elles devraient également donner à leurs employés des occasions d'y participer pour accroître leur sensibilisation à cet égard.

---

## Que nous enseignent les expériences passées?

Dans une étude portant sur les personnes touchées par le tremblement de terre de 2011 de Christchurch, en Nouvelle-Zélande, le retour au travail s'est révélé être un facteur positif de rétablissement, puisqu'il signalait le retour à une vie normale. Le soutien social et émotionnel des employeurs a facilité le retour au travail, tout comme leur implication précoce<sup>10</sup>.

Après le 11 septembre, il était urgent que les milieux de travail se dotent de capacités d'intervention en matière de santé mentale, car des troubles émotionnels non traités pouvaient avoir des effets importants sur la productivité et le moral des employés. Dans une étude, des dirigeants se sont dit mal préparés pour gérer l'intensité des réactions émotionnelles de leurs employés. Il s'est avéré qu'un prompt retour au travail, la prestation de services de santé mentale sur le lieu de travail et le soutien des pairs contribuaient à retrouver un équilibre émotionnel. Les auteurs de l'étude recommandent de diffuser largement l'information et de former les dirigeants pour les préparer à fournir aux employés un soutien émotionnel à la suite de leur retour au travail<sup>11</sup>.



---

**« Sans précédent dans nos vies, la pandémie de COVID-19 a bouleversé notre façon de travailler. Nous pouvons évoquer nos expériences douloureuses – souffrance mentale au travail, retour d'un congé pour raisons personnelles, effets d'un événement tragique – pour planifier ce que nous ferons en période de post-COVID-19. Ce qui distingue la pandémie de COVID-19, c'est le climat de peur et d'incertitude et l'inquiétude constante quant à la santé et la sécurité. La COVID-19 est traumatisante pour tous et elle nous rappelle d'être empathiques les uns envers les autres et d'essayer de comprendre les difficultés d'autrui. Nous sommes tous dans le même bateau et nous nous efforçons tous de nous adapter. »**

Dr<sup>e</sup> Juveria Zaheer, clinicienne-chercheuse à l'Institut de recherche sur les politiques de santé mentale et directrice de l'enseignement au Service des urgences Gerald Sheff et Shanitha Kachan de CAMH

# Regards sur l'avenir

---

Les chefs d'entreprise et les employés peuvent coopérer pour donner la priorité à la santé mentale en milieu de travail pendant la COVID-19 et par la suite.

À mesure de l'évolution de la pandémie, il se peut que certains d'entre nous continuent à travailler depuis leur domicile, tandis que d'autres retournent au bureau avec de nouveaux protocoles de sécurité et d'hygiène. Quel que soit le milieu de travail, les chefs d'entreprise ont la responsabilité de veiller à la santé mentale de leurs employés et à leur sécurité émotionnelle.

Les chefs d'entreprise devraient se concentrer sur la transparence, non seulement pour la communication de leurs plans pour l'avenir, mais aussi sur la manière dont ils font face à la situation. Il s'agit d'un des moyens les plus forts de manifester de la compassion à l'égard de leurs employés, puisqu'ils amorcent ainsi le dialogue sur la santé mentale en milieu de travail.

Les employés peuvent eux aussi donner l'exemple en parlant de leurs propres préoccupations. Qu'il s'agisse du poids des responsabilités au foyer ou de l'anxiété à l'idée de retourner au travail, le fait de parler de ses expériences peut aider les membres de la direction à comprendre comment les employés se sentent et ce qu'ils peuvent faire pour les aider.

**Un engagement ferme en faveur de l'ouverture - de la part des chefs d'entreprise et des employés - permettra également aux organismes de santé et aux chercheurs d'élaborer de nouvelles recommandations fondées sur des données probantes pour favoriser la santé mentale au travail pendant la COVID-19 et par la suite.**





# Votre liste de contrôle COVID-19

## POUR LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

### Comment mettre en avant la santé mentale en milieu de travail pendant la COVID-19 et par la suite

- Modifiez les programmes de santé mentale afin qu'ils puissent être dispensés à distance.
- Intégrez des ateliers sur la résilience dans la formation obligatoire en santé mentale pour les cadres.
- Envisagez de fournir une couverture de la thérapie cognitivo-comportementale sur Internet ainsi que d'autres services virtuels de santé mentale.
- Demandez conseil à des professionnels des ressources humaines formés dans le domaine de la santé mentale et du bien-être.
- Actualisez les principaux indicateurs de rendement et faites-en le suivi afin de pouvoir vous adapter, et partagez vos succès et difficultés avec le milieu des affaires.



Pour apprendre à gérer votre santé mentale pendant la COVID-19, visitez le centre d'information de CAMH à [camh.ca/fr/info-sante/mental-health-and-covid-19](https://camh.ca/fr/info-sante/mental-health-and-covid-19).

Pour des renseignements généraux sur la santé mentale en milieu de travail et pour consulter le Manuel de santé mentale pour les chefs d'entreprise, visitez le Centre d'information sur la santé mentale en milieu de travail à [camh.ca/en/health-info/workplace-mental-health](https://camh.ca/en/health-info/workplace-mental-health).

# Références

- 1 ANGUS REID INSTITUTE. (2020, April 27). *Worry, gratitude & boredom: As COVID-19 affects mental, financial health, who fares better; who is worse?* 27 avril 2020 : [<http://angusreid.org/covid19-mental-health/>]
- 2 MORNEAU SHEPELL. *The Mental Health Index Report: Canada, April 2020. Spotlight on the Mental Health Impact of the COVID-19 Pandemic*, avril 2020 : [[www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/92440/mental-health-index-report-apr-2020.pdf](http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/92440/mental-health-index-report-apr-2020.pdf)]
- 3 MORNEAU SHEPELL. *The Mental Health Index™ Report: Regional Comparison – Australia, Canada, United Kingdom and United States, April 2020 – Spotlight on the Mental Health Impact of the COVID-19 Pandemic*, 2020 : [[www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/92424/mental-health-index-report-regional-comparison-april-2020.pdf](http://www.morneaushepell.com/sites/default/files/assets/permafiles/92424/mental-health-index-report-regional-comparison-april-2020.pdf)]
- 4 CENTRE DE TOXICOMANIE ET DE SANTÉ MENTALE (CAMH). *Les femmes, les parents et les jeunes adultes risquent davantage de se sentir anxieux et déprimés pendant la pandémie de COVID-19*, 26 mai 2020 : [[www.camh.ca/en/camh-news-and-stories/women-parents-and-younger-adults-more-likely-to-feel-anxious-and-depressed-during-covid-19](http://www.camh.ca/en/camh-news-and-stories/women-parents-and-younger-adults-more-likely-to-feel-anxious-and-depressed-during-covid-19)]
- 5 SUTTIE, Jill. *Compassion across cubicles*, Greater Good Society Center at UC Berkeley, 1<sup>er</sup> mars 2006 : [[https://greatergood.berkeley.edu/article/item/compassion\\_across\\_cubicles](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/compassion_across_cubicles)]
- 6 WALMART. *Additional steps we're taking for the health and safety of our associates*. 31 mars 2020 : [<https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/03/31/additional-steps-were-taking-for-the-health-and-safety-of-our-associates>]
- 7 LU, X., XIE, X. & LIU, L. (2015). « Inverted U-shaped model: How frequent repetition affects perceived risk », *Judgment and Decision Making*, vol. 10, n° 3, 2015, p. 219-224, mai 2015 : [<http://journal.sjdm.org/14/141103b/jdm141103b.pdf>]
- 8 JACKSON, Debra, Angela FIRTKO et Michel Annette EDENBOROUGH. « Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review » *Journal of Advanced Nursing*, vol. 60, n° 1, 2007, p. 1-9, juin 2007 : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>.
- 9 PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Creating a Mentally Healthy Workplace: Return on Investment Analysis*, mai 2014 : [[www.headsup.org.au/docs/default-source/resources/beyondblue\\_workplaceroi\\_finalreport\\_may-2014.pdf](http://www.headsup.org.au/docs/default-source/resources/beyondblue_workplaceroi_finalreport_may-2014.pdf)]
- 10 NUNNERLEY, Jo, Jennifer DUNN, Kathryn MCPHERSON, Gary HOOPER et Tim WOODFIELD. « Return to work for severely injured survivors of the Christchurch earthquake: Influences in the first 2 years », *Disability and Rehabilitation*, vol. 38, n° 10, 2015, p. 987-993.
- 11 NORTH, Carol S., Betty PFEFFERBAUM, Barry A. HONG, Mollie R. GORDON, You-Seung KIM, Lisa LIND et David E. POLLIO. « Workplace response of companies exposed to the 9/11 World Trade Center attack: A focus-group study », *Disasters*, vol. 37, n° 1, 2012, p. 101-118.

**Centre de toxicomanie et de santé mentale**  
1001, rue Queen Ouest, Toronto ON M6J 1H4

[www.camh.ca/fr](http://www.camh.ca/fr)