



Les effets de la pandémie de COVID-19 sur la main-d'œuvre : Table ronde des secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie

Rapport sommaire



Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada

**Santé mentale
en milieu de travail**



This document is available in English.

Informations concernant la citation

Citation suggérée : Commission de la santé mentale du Canada (2022). *Les effets de la pandémie de COVID-19 sur la main-d'œuvre : Table ronde des secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie* (rapport sommaire). www.commissionsantementale.ca

© 2022, Commission de la santé mentale du Canada

Les points de vue exprimés dans le présent document représentent uniquement ceux de la Commission de la santé mentale du Canada.

ISBN: [978-1-77318-271-1](https://www.isbn-international.org/product/9781773182711)

Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Canada

Table des matières

Résumé	2
Principaux points à retenir	4
Introduction	6
Discussions	8
Une menace sans précédent pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail	10
Les problèmes de santé mentale nous concernent tous	12
Les employeurs ont besoin de temps et de ressources claires et simples	14
Un large éventail de ressources pour aider un large éventail de personnes	18
Résumé et prochaines étapes	20
Annexe 1	22
Ordre du jour	22
Annexe 2	23
Intrants dans Mural	23
Populations et groupes démographiques touchés	23
Obstacles	24
Lacunes actuelles	25
Soutien requis	26
Diversité	26
Mesures efficaces	27
Sources actuelles	28
Format des ressources et de l'information	29

A close-up photograph of a person's hands, wearing a beige, textured knit sweater, holding the handles of several colorful shopping bags. The handles are made of thick, braided rope in various colors including grey, red, blue, yellow, and pink. The bags themselves are made of smooth, colorful paper in shades of blue, red, green, yellow, and pink. The background is softly blurred, showing more of the sweater and the person's arms.

Résumé

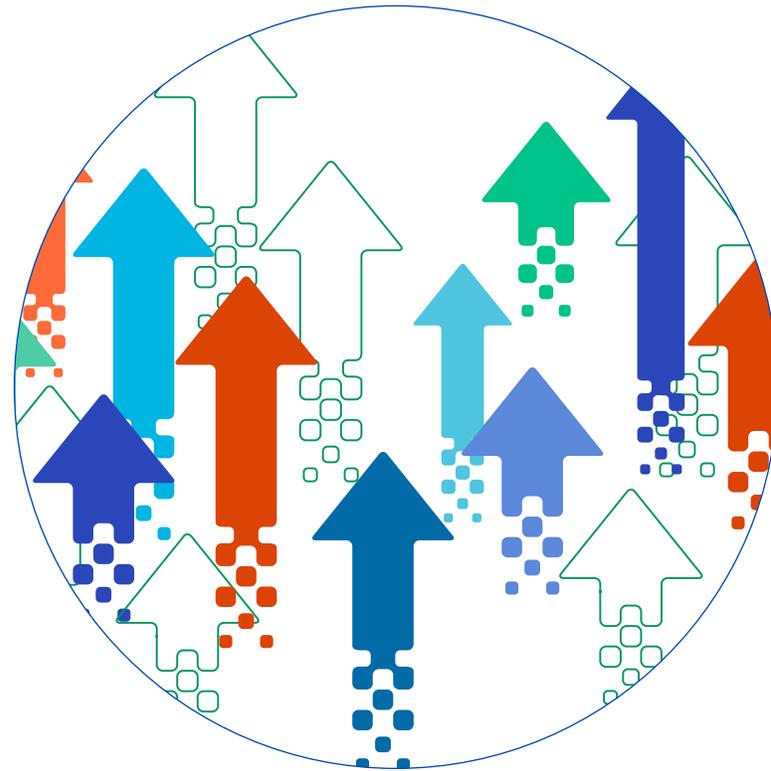
La pandémie de COVID-19 a eu une profonde incidence sur la santé mentale et le bien-être des personnes travaillant dans les secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie. Afin de déterminer le meilleur moyen d'aider ces industries à améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) a organisé une table ronde d'une journée en octobre 2021. Des gestionnaires et des cadres des secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie ont pu y échanger au sujet des répercussions de la COVID-19 sur leur main-d'œuvre et faire l'inventaire des ressources nécessaires pour venir en aide à leur personnel pendant cette période.

Les participants ont consacré la majorité de la journée à des discussions en sous-groupes afin de recenser les obstacles à la promotion et à l'amélioration du bien-être mental au sein de leur organisation. Ils ont également dressé la liste des ressources et des pratiques pertinentes ainsi que des lacunes actuelles dans les ressources disponibles.

Les objectifs de la table ronde étaient les suivants :

- recueillir de l'information de première main sur les industries de la vente au détail et de l'hôtellerie afin d'étayer l'élaboration de nouvelles ressources et de recommandations;
- collaborer avec les chefs de file de l'industrie afin d'améliorer la santé mentale;
- améliorer les connaissances sur la santé mentale en milieu de travail en vue de renforcer les capacités organisationnelles;
- produire un rapport accessible gratuitement au public afin d'informer l'industrie des problèmes courants auxquels font face les travailleurs des secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie.

À partir des recommandations formulées lors de cet événement, la CSMC explorera la possibilité de créer de nouvelles ressources pour répondre aux besoins précis exprimés par les participants. En outre, des efforts seront déployés afin d'aider les organisations du secteur de la vente au détail et de l'hôtellerie à intégrer la santé et la sécurité psychologiques à leurs activités quotidiennes.



Principaux points à retenir

Les thèmes et les recommandations clés qui suivent découlent de la table ronde.

La COVID-19 a eu des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques de tous dans le milieu de travail. Bien que les groupes des industries de la vente au détail et de l'hôtellerie n'aient pas tous ressenti les mêmes effets, aucun n'a été épargné, et tous les postes ont dû être adaptés pendant la pandémie.

Les gestionnaires et le personnel de première ligne sont fortement sollicités. Les restrictions appliquées aux heures d'ouverture et à la capacité des établissements ont mené à des réductions d'effectifs. Or, dans bien des cas, les travailleurs ne retournent pas en poste après la levée des restrictions. Non seulement les pénuries de main-d'œuvre alourdissent la charge de travail des employés restants, mais ce fardeau additionnel cause de plus des problèmes de santé mentale, dont l'épuisement, la dépression et l'anxiété. Ces problèmes entraînent ensuite des absences pour des raisons de santé mentale, aggravant les pénuries encore davantage.

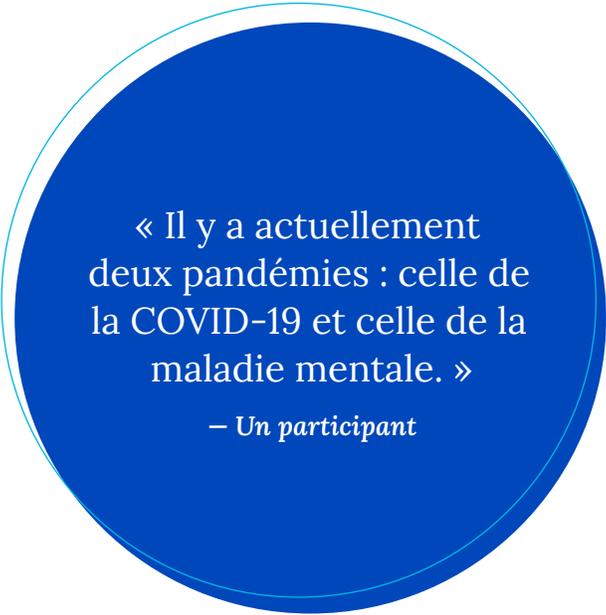
La stigmatisation continue de poser problème. Même si les gens sont de plus en plus à l'aise de discuter de santé mentale depuis l'arrivée de la pandémie, bon nombre de personnes ont encore du mal à aborder le sujet. Ce malaise touche autant les gestionnaires, qui souhaitent éviter de s'ingérer dans la vie privée de leurs employés, que les travailleurs, qui craignent les conséquences négatives s'ils parlent de leurs difficultés publiquement.

Davantage de formations en santé mentale sont requises. Des formations additionnelles outilleraient les gestionnaires et les travailleurs pour prendre soin d'eux-mêmes et soutenir leurs collègues. Toutefois, des mesures devront être mises en place pour éviter que ces formations s'ajoutent à une liste de tâches déjà surchargée.

Les entreprises devraient consacrer davantage de ressources à la prévention de la maladie mentale. En raison de priorités conflictuelles, les mesures préventives en matière de santé et de sécurité psychologiques sont souvent négligées, ce qui signifie que les problèmes de santé mentale sont largement passés sous silence jusqu'à l'éclatement d'une crise. Il serait plus bénéfique pour les employés et plus économique en ressources pour les entreprises d'intervenir plus tôt.

Les dirigeants d'entreprise ont besoin de plus de conseils concernant l'utilisation de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Bien qu'elle constitue une excellente ressource, bon nombre sont intimidés par sa taille et sa complexité. Les dirigeants d'entreprise ont besoin de ressources concrètes qui les aideront à mieux comprendre la Norme et à la mettre en œuvre efficacement.

Il n'existe aucune ressource universelle. Les gens ont des besoins différents en matière d'apprentissage, utilisent des méthodes diverses pour obtenir des ressources, parlent différentes langues et sont plus ou moins familiers avec les outils numériques. Les ressources doivent être offertes dans un large éventail de formats et diffusées par divers moyens afin de rejoindre le plus grand nombre de personnes



« Il y a actuellement deux pandémies : celle de la COVID-19 et celle de la maladie mentale. »

– *Un participant*

Introduction

Équipe de la CSMC

Tiana Field-Ridley,
spécialiste de la mise en œuvre,
Santé mentale en milieu de travail

Amy Fogarty,
gestionnaire,
Programmes et priorités

Liz Horvath,
gestionnaire,
Santé mentale en milieu travail

Sandra Koppert,
directrice,
Promotion de la santé mentale

Ed Mantler,
vice-président,
Programmes et priorités

Jade McInnis,
adjointe administrative,
Promotion de la santé mentale

Ed Mantler a souhaité la bienvenue aux participants à la table ronde puis a présenté la CSMC. Il a souligné que pour la CSMC, il est prioritaire de surveiller les données, puisqu'elles permettent de s'attaquer aux problèmes à mesure qu'ils se posent. Elle reconnaît que les secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie ont été particulièrement durement touchés par la pandémie de COVID-19. En conséquence, la CSMC a convoqué cette table ronde pour en apprendre davantage sur les obstacles auxquels les dirigeants font face dans ces secteurs de même que sur les ressources dont ils ont besoin pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques de leurs effectifs.

Sandra Koppert a d'abord procédé à la reconnaissance des territoires autochtones, soulignant que tous les participants à la séance virtuelle se trouvaient sur des territoires traditionnels des peuples autochtones sur l'île de la Tortue. Elle a aussi présenté les membres de l'équipe de la CSMC et leur rôle dans le cadre de la table ronde : Liz Horvath et Tiana Field-Ridley étaient animatrices principales, Amy Fogarty et Sandra Koppert étaient aides-animatrices et preneuses de notes, et Jade McInnis était responsable du soutien logistique.

Liz Horvath et **Tiana Field-Ridley** ont présenté les grands thèmes du jour et le contexte des discussions prévues. Les travailleurs des secteurs de la vente au détail et de l'hôtellerie, particulièrement ceux jugés « essentiels », ont constaté que les exigences liées à leur poste ont été modifiées ou élargies. Par exemple, ils ont dû augmenter la fréquence des nettoyages, porter un équipement de protection individuelle (EPI) et appliquer des règles auprès des clients en lien avec l'EPI, la distanciation physique et la restriction de la capacité d'accueil. Ces travailleurs doivent composer avec une hausse des comportements agressifs, voire violents, de la part des clients, alors que les charges de travail sont accrues en raison des pénuries de personnel et, dans bien des cas, que les responsabilités familiales à la maison se sont multipliées.

Cette charge alourdie a entraîné des niveaux de stress plus élevés et multiplié les problèmes liés à la santé mentale. Selon un [rapport préparé par Deloitte](#), une personne sur trois au Canada est en proie à la dépression ou à l'anxiété en raison de la pandémie de la COVID-19, et 44 % des répondants estiment

que leurs besoins en matière de santé mentale n'ont pas été entièrement satisfaits. Des [sondages Léger commandés par la CSMC et l'Association canadienne pour la santé mentale](#) confirment la hausse des problèmes de dépression et d'anxiété et révèlent que les services de santé mentale ne suffisent pas à la demande. À la lumière de ces constats, les employeurs devraient tenir pour acquis que leurs employés vivent un stress psychologique plus grand qu'à l'habitude et que plusieurs d'entre eux n'obtiennent pas les soins dont ils ont besoin.

Les commentaires recueillis dans le cadre des inscriptions à la table ronde font écho à ces conclusions. Les participants y ont mentionné les points suivants :

- le besoin de formation;
- l'isolement et la difficulté de demeurer connectés;
- l'anxiété et la dépression;
- les pénuries de personnel;
- la hausse des réclamations pour invalidité;
- l'augmentation de la colère, de la culpabilisation et de la honte;
- le stress lié à la réouverture;
- la charge imposée aux gestionnaires;
- l'épuisement;
- l'interaction avec le public;
- les changements constants;
- les difficultés financières;
- le deuil;
- l'équilibre;
- les surdoses et le suicide;
- le racisme;
- la peur d'exposer des proches à la COVID-19.

En ce qui concerne les obstacles empêchant les organisations de s'attaquer à ces problèmes, tous les participants ont évoqué la stigmatisation. Les gestionnaires étaient nombreux à se demander comment fixer des limites tout en offrant aux employés le soutien dont ils ont besoin.

Liz Horvath et Tiana Field-Ridley ont souligné que le but de la journée était de répondre aux questions suivantes.

- De quelles ressources disposez-vous?
- De quelles ressources avez-vous besoin?
- Comment la CSMC peut-elle vous aider?

À partir des réponses reçues, la CSMC se penchera sur l'élaboration de ressources en vue de combler les lacunes décelées. Toutefois, certains problèmes et lacunes échappent à la portée de la CSMC et à sa capacité à les résoudre directement. Pour susciter une intervention d'ampleur face à ces problèmes, le rapport sommaire intégral de cet événement sera rendu public.

Tout au long de la rencontre, les participants étaient encouragés à prendre soin de leur propre santé mentale, tant pendant la séance qu'après l'événement. Des ressources de soutien ont été présentées et mises à la disposition de toute personne qui en manifestait le besoin.

Discussions

Animatrices du groupe 1
Liz Horvath et Amy Fogarty

Animatrices du groupe 2
Tiana Field-Ridley et Sandra Koppert



Répartis en deux petits groupes, les participants ont discuté des onze questions suivantes.

1. Quelles sont les répercussions des problèmes de santé et de sécurité psychologiques sur votre entreprise ou industrie?
2. Quels groupes démographiques ou populations sont les plus touchés?
3. Par quels moyens répondez-vous aux divers besoins de votre main-d'œuvre?
4. Quels obstacles vous empêchent de promouvoir la santé et la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail ou industrie?
5. Quels outils avez-vous trouvé le plus utiles?
6. Quelles informations et ressources utilisez-vous actuellement pour assurer la santé et la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail, et dans quelle mesure ces outils répondent-ils à vos besoins?
7. Y a-t-il des lacunes dans les informations ou les ressources disponibles?
8. Quel est votre principal besoin en ce qui concerne les efforts que vous déployez pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques au sein de votre entreprise ou industrie?
9. Quelles mesures de soutien devraient être mises en place pour aider les gestionnaires de première ligne et les superviseurs de votre entreprise ou industrie à organiser le travail d'une manière saine et sécuritaire sur le plan psychologique?
10. Dans quel format les informations et les ressources devraient-elles être présentées pour en assurer une utilisation à grande échelle dans votre entreprise ou industrie?
11. Avec qui la CSMC devrait-elle s'associer pour la création de ressources additionnelles?



« Chacun d'entre nous accordons la priorité à tout sauf à nous-mêmes et à notre propre santé mentale. »

– Un participant



Une menace sans précédent pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

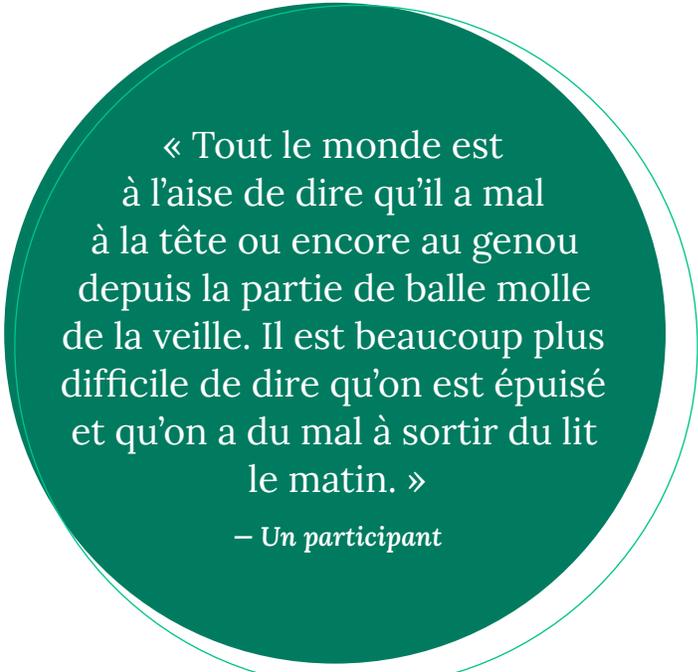
Dans les deux sous-groupes, tous les participants ont jugé que la COVID-19 avait eu une incidence perceptible sur la santé mentale de leurs employés. Leur main-d'œuvre variait grandement notamment sur le plan de l'âge, des rôles, de l'origine ethnique, de la situation de famille et du bagage personnel, mais malgré la diversité des besoins propres à chaque groupe, aucun n'avait été épargné. Les travailleurs de première ligne ont peur de contracter le virus et de le transmettre à leurs proches, alors que les employés en télétravail souffrent de l'isolement. En plus de leur charge de travail habituelle, de nombreux employés assument des responsabilités additionnelles liées aux soins à prodiguer à leurs enfants ou à leurs parents âgés. Ces tâches contribuent au stress psychologique des employés et peuvent affecter leur rendement professionnel.

Le continuel rajustement des protocoles et des procédures liés à la COVID-19 depuis le début de la pandémie a également transformé les descriptions de tâches de chacun. Alors que bon nombre des fonctions des employés continuent d'évoluer, ces derniers peinent à respecter les attentes. La désinformation et la confusion compliquent encore davantage le portrait.

Les clients sont appelés à modifier leurs comportements et, dans bien des cas, il revient aux travailleurs de première ligne d'expliquer et de faire appliquer les changements. Certains clients refusent de s'y conformer, deviennent agressifs ou même violents envers les employés qui tentent de faire respecter les règles. De telles interactions peuvent compromettre la santé et la sécurité physiques et psychologiques des travailleurs.

Parallèlement, des enjeux sociaux liés au mouvement Black Lives Matter, aux pensionnats autochtones et à la montée du racisme contre les Asiatiques imposent un stress supplémentaire à de nombreux employés.

Toutes ces difficultés sont à l'origine d'un absentéisme accru causé par des problèmes de santé mentale. Cette hausse aggrave la pénurie généralisée de main-d'œuvre et accroît la charge de travail du personnel de première ligne et des gestionnaires, ce qui augmente leur stress et nuit à leurs efforts pour favoriser la santé mentale de chacun.



« Tout le monde est à l'aise de dire qu'il a mal à la tête ou encore au genou depuis la partie de balle molle de la veille. Il est beaucoup plus difficile de dire qu'on est épuisé et qu'on a du mal à sortir du lit le matin. »

– *Un participant*



Les problèmes de santé mentale nous concernent tous

Les participants ont convenu que l'ensemble de la main-d'œuvre était touchée par les problèmes actuels de santé et de sécurité psychologiques. Ils ont également reconnu les obstacles auxquels certains groupes font face, comme les femmes et les minorités. Toutefois, deux groupes sont apparus comme étant particulièrement à risque à l'heure actuelle : les gestionnaires et les travailleurs rémunérés à l'heure.

Gestionnaires

Les gestionnaires sont souvent confrontés aux mêmes difficultés que leurs employés, qu'ils doivent aider tout en essayant de s'en sortir eux-mêmes. Ce double mandat peut être particulièrement éprouvant pour les jeunes gestionnaires ayant peu d'expérience. Le stress additionnel imposé par la soudaine responsabilité pour la santé et la sécurité de leur équipe au milieu d'une crise sanitaire mondiale ajoute à leur fardeau.

Dans bien des cas, les gestionnaires sont soumis aux mêmes attentes de rendement, exigences opérationnelles et obligations commerciales qu'avant la pandémie, malgré les capacités limitées et le grave manque de personnel. Par conséquent, les gestionnaires prennent en charge des tâches additionnelles pour maintenir leur rendement, s'exposant à la fatigue et à l'épuisement.

Ce travail supplémentaire laisse moins de temps aux gestionnaires pour prendre le pouls de leur équipe, suivre des formations en santé et sécurité psychologiques, et promouvoir des initiatives de bien-être. Un effet d'entraînement, où rien n'est fait pour atténuer le stress accru du personnel, est ainsi créé. Cette situation peut ensuite entraîner d'autres crises de santé mentale, lesquelles entraîneront de nouvelles absences et accentueront encore davantage la pression exercée sur les gestionnaires.

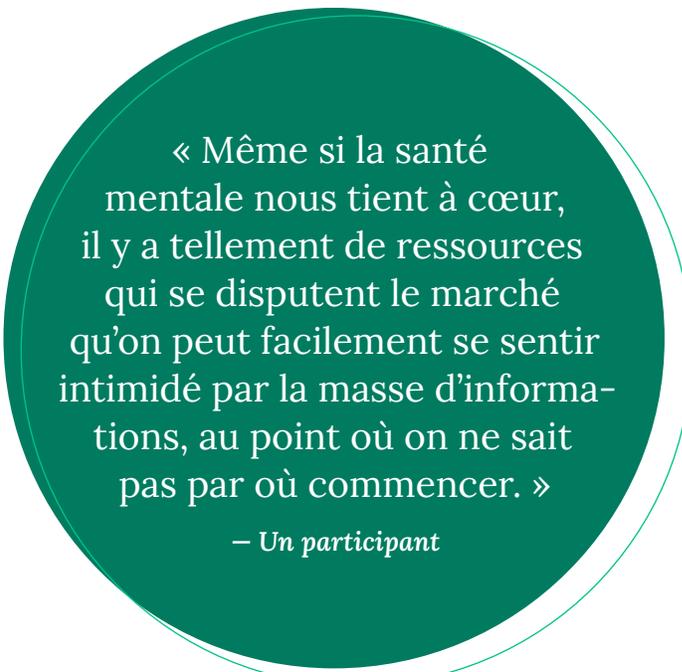
Travailleurs rémunérés à l'heure

Les travailleurs rémunérés à l'heure, particulièrement ceux touchant le salaire minimum, se trouvent eux aussi dans une position difficile. En raison de leur rémunération, ils sont incapables d'accumuler un coussin financier confortable. Pénalisés par une réduction de leurs heures de travail découlant des restrictions liées à la COVID-19, ils sont soumis à une pression financière pouvant ébranler leur santé mentale. Bien que la Prestation canadienne d'urgence leur ait donné un coup de pouce,

cette pression était appelée à réapparaître au terme des prestations.

Dans ce groupe, bon nombre d'employés ne bénéficient que de peu de congés de maladie payés, voire aucun, les forçant ainsi à choisir entre amputer leur salaire ou se présenter au travail alors qu'ils sont malades. S'ils tombaient gravement malades et étaient incapables de travailler, ils savent qu'ils devraient renoncer à une partie de leur salaire. Leur absence obligerait leurs collègues déjà exténués à en faire davantage, ajoutant au fardeau qui pèse sur leur santé mentale.

Même s'il est important que les gestionnaires prennent conscience de ces difficultés additionnelles et se préparent à soutenir leurs employés rémunérés à l'heure, comme mentionné précédemment, bien des gestionnaires sont eux-mêmes surchargés et aux prises avec des problèmes de santé psychologique.



« Même si la santé mentale nous tient à cœur, il y a tellement de ressources qui se disputent le marché qu'on peut facilement se sentir intimidé par la masse d'informations, au point où on ne sait pas par où commencer. »

– Un participant



Les employeurs ont besoin de temps et de ressources claires et simples

Les discussions ont révélé que tous les participants souhaitaient favoriser la santé et la sécurité psychologiques de leur personnel et reconnaissaient pleinement l'importance de le faire. Tous étaient déterminés à faire de leur mieux selon les ressources à leur disposition. Toutefois, des obstacles communs faisaient en sorte qu'il leur était difficile de créer l'environnement et la culture de soutien qu'ils souhaitaient mettre en place.

Obstacles

La difficulté de parler de santé mentale dans le milieu de travail est l'un des obstacles les plus souvent évoqués. Malgré un recul de la stigmatisation entourant la maladie mentale, de nombreux gestionnaires et employés sont toujours extrêmement mal à l'aise d'en parler. Certaines personnes se replient sur elles-mêmes, prétendent que tout va bien ou se fâchent lorsque le problème est soulevé. Ces attitudes peuvent dissuader leurs collègues bien intentionnés.

Les participants estimaient que les formations étaient indispensables pour surmonter ces obstacles, mais elles doivent être choisies avec soin. De nombreux employeurs offrent des formations en santé mentale, qui portent toutefois souvent sur l'extrémité du continuum de la santé mentale. Or, bien des gens aimeraient en apprendre davantage sur la vaste zone entre « tout va bien » et « en état de crise ». Les participants ont signalé que les gens ressentent parfois des symptômes temporaires de dépression ou d'anxiété, mais

qu'il n'est pas aisé de déterminer à quel moment ces symptômes deviennent une maladie mentale nécessitant une intervention. Ils aimeraient également en savoir davantage sur les facteurs externes pouvant entraîner des problèmes de santé mentale et faire davantage de prévention, plutôt que d'attendre qu'une personne soit en crise et ait besoin d'un traitement.

La prévention est particulièrement importante compte tenu de la forte demande de services de santé mentale partout au pays et des listes d'attente qui s'étirent souvent sur plus d'un an. Si une personne ne demande ou ne reçoit pas d'aide avant d'être en crise ou proche d'une crise, il peut être presque impossible de lui venir en aide puisque les gestionnaires ne sont pas qualifiés pour ces interventions et que les services externes ne sont pas disponibles. En plus de mettre l'accent sur la prévention, les participants aimeraient recevoir des conseils quant à l'aide à prodiguer aux employés qui sont en attente de recevoir les services dont ils ont besoin.

En outre, plusieurs participants ont mentionné avoir du mal à transmettre l'information à leur personnel, en particulier dans les grandes entreprises. Si certains travailleurs préfèrent les

ressources numériques, il peut être ardu de s'assurer que tous y ont accès. Les bulletins électroniques et les réseaux intranet sont pratiques pour les employés de bureau, mais les travailleurs de première ligne n'ont souvent pas d'adresse électronique d'entreprise ni accès aux ressources en ligne lorsqu'ils sont au travail. Pour ces personnes, les employeurs pourraient devoir s'en remettre à des affiches et à d'autres moyens de communication imprimés.

Il faut aussi s'assurer que les ressources sont inclusives, c'est-à-dire qu'il pourrait être nécessaire de les rendre accessibles en plusieurs formats. Certaines personnes aiment consulter des documents écrits, d'autres préfèrent les vidéos, et d'autres souhaitent éviter les ressources en ligne. De même, des services de counselling et des Programmes d'aide aux employés (PAE) devraient être offerts sous divers formats en ligne et hors ligne afin que tous et toutes soient à l'aise d'y faire appel.

Plusieurs participants ont également signalé un problème qui survient lorsqu'une personne reçoit des soins. De nombreux professionnels de la santé ne considèrent pas le retour au travail comme un objectif prioritaire du traitement, ce qui peut prolonger les congés

de maladie. Toutefois, si une personne reçoit le feu vert pour retourner au travail avant d'y être prête, la situation pourrait être difficile à gérer et occasionner des problèmes plus graves ultérieurement. Dans les deux cas, c'est la difficulté de quantifier la maladie mentale qui est à l'origine du problème. Contrairement aux mesures d'adaptation prévues lors de blessures physiques (comme une fracture de la jambe), les aménagements pour les maladies et les blessures psychologiques sont difficiles à établir. De surcroît, il n'est jamais simple de déterminer les tâches professionnelles posant problème ou la gravité qu'un problème doit revêtir pour justifier des mesures d'adaptation. Ainsi, les participants ont indiqué que les professionnels de la santé privilégient souvent des congés plutôt que des mesures d'adaptation.

Tous ces obstacles sont amplifiés par le manque de capacité des employeurs et des gestionnaires. À défaut de temps et de ressources spécialisées, il est de plus en plus ardu pour les gestionnaires d'investir dans la prévention, de remarquer l'émergence d'un problème ou de gérer efficacement les problèmes de santé et de sécurité psychologiques.

Ressources requises

Puisque le manque de ressources (temps et argent) forme un obstacle à ce point

considérable, bon nombre de participants ont indiqué qu'il leur serait très utile de disposer de données propres à leur industrie pouvant justifier la priorisation de la santé et de la sécurité psychologiques. Les gestionnaires et les dirigeants savent que la santé mentale est importante. Or, s'ils ne disposent pas d'une solide analyse de rentabilisation s'appuyant sur des données chiffrées liées au budget, au rendement des investissements et à d'autres paramètres, d'autres besoins organisationnels l'emporteront.

De nombreux intervenants ont dit apprécier les outils comme la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, mais la trouvent volumineuse et difficile à comprendre. Ils souhaitent avoir accès à davantage de ressources pratiques donnant des conseils sur les différents volets de la Norme et leur mise en œuvre. Les participants ont signalé que des exemples concrets issus d'autres organisations ayant déchiffré la Norme leur seraient d'un grand secours.

En outre, les ressources publiées (en lien avec la Norme et d'autres initiatives) devraient s'adresser à un public non spécialisé pressé par le temps. Autrement dit, la documentation relative à ces ressources devrait utiliser une langue et une terminologie accessibles

aux profanes. Elle devrait comporter une combinaison de données quantitatives et de témoignages personnels (p. ex. un document pourrait expliquer la thérapie cognitivo-comportementale et présenter en parallèle le récit d'une personne en ayant fait l'expérience). Ces ressources devraient être concises et décomposer des enjeux complexes en éléments plus faciles à assimiler, contenus dans un document de deux pages ou une brève vidéo.

De plus, les participants ont dit souhaiter recevoir de l'aide pour repérer les ressources disponibles. Internet recèle une mine d'informations tellement riches qu'il est parfois difficile de s'y retrouver. Les sites Web n'indiquent pas toujours clairement :

- dans quelle région les ressources ou services sont disponibles;
- comment y accéder;
- avec qui communiquer;
- quels services sont couverts par les régimes provinciaux et les autres types de régimes;
- quels sont les critères d'admissibilité des différents services.

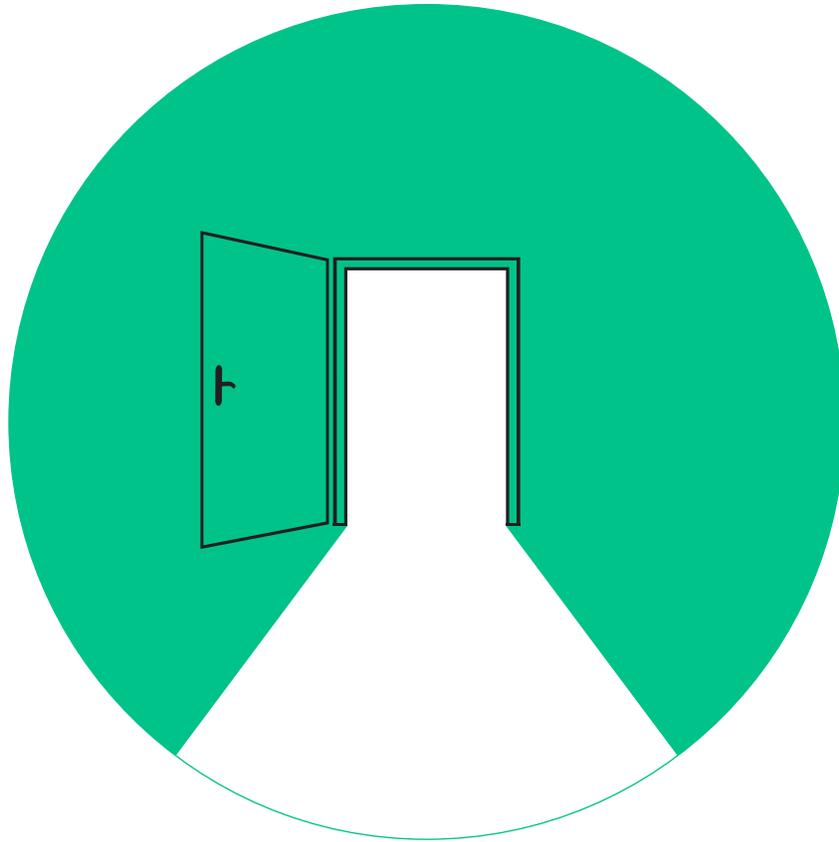
Lorsqu'une personne est en crise, il peut être encore plus ardu de trouver la ressource appropriée. Un service d'orientation expliquant la marche à suivre serait hautement salutaire.

Aussi, certains participants ont soutenu que le moment était venu d'aller au-delà d'une norme volontaire et d'imposer plutôt un ensemble d'exigences minimales en santé et sécurité psychologiques dans les milieux de travail. Soulignant que la réglementation en santé et sécurité physiques était bien établie, ils ont affirmé que des exigences similaires en matière de santé et de sécurité psychologiques pourraient grandement contribuer à la bonne santé mentale des travailleurs.



« Il ne suffit pas d'avoir en main des ressources. Les ressources doivent trouver écho auprès des personnes qui en ont besoin. »

– Un participant



Un large éventail de ressources pour aider un large éventail de personnes

Les participants ont énuméré plusieurs ressources internes et externes les ayant aidés à favoriser le bien-être mental de leur personnel. L'un d'eux a cité une carte de bingo sur la santé mentale que les employés remplissent lorsqu'ils posent des gestes simples favorisant leur bien-être, comme faire appel au PAE ou consulter le blogue du PAE. Le but du jeu est de susciter la discussion au sein de l'équipe et de normaliser les conversations sur la santé mentale. Une entreprise a inclus une série de ressources d'aide en santé mentale dans son répertoire d'employés afin de les rendre plus accessibles. Une autre a créé un guide basé sur le cadre [Premiers soins en santé mentale](#) pour aider les gestionnaires à trouver leurs repères dans les conversations sur le sujet.

Plusieurs participants ont conçu des ressources spécialement pour réagir aux manifestations de violence ou de harcèlement de clients face aux restrictions liées à la COVID-19. Une entreprise a constaté que de nombreux incidents étaient passés sous silence parce que le formulaire de signalement était trop complexe. Lorsqu'un formulaire écourté et simplifié a été mis à leur disposition, les employés ont commencé à s'en servir davantage, si bien que l'employeur peut désormais faire le suivi de ces incidents et intervenir. Une autre entreprise a préparé une fiche de conseils contenant des modèles de dialogues pour aider ses employés dans leurs interactions avec les clients refusant de suivre les règles de santé publique. Poussant l'idée encore plus loin, une entreprise a créé un code de conduite définissant les comportements attendus de sa clientèle. Dotés d'une mesure comme celle-là, les employés ont la certitude que les comportements agressifs ou autrement inacceptables ne seront pas tolérés et qu'ils ont l'autorité pour prendre les mesures qui s'imposent, incluant l'expulsion du client.

Les participants ont fait référence à certaines sources de tierce partie, à savoir la [page d'information sur la santé mentale de Hospitality Saskatchewan](#) et l'information affichée sur la plupart des sites Web de PAE. Ils estimaient généralement qu'elles étaient bien conçues et y trouvaient de l'information crédible et de qualité. Les participants ont aussi indiqué que la CSMC constituait une ressource utile et polyvalente qu'ils aiment pouvoir consulter lorsqu'ils ont besoin d'aide. La série de vidéos sur [les 13 facteurs pour traiter de la santé mentale en milieu de travail](#) a été jugée particulièrement utile. La concision, la convivialité et le langage accessible des vidéos ont grandement aidé les utilisateurs à comprendre la Norme.

Les participants ont souligné qu'il n'existe pas de format unique convenant à l'ensemble des ressources et des personnes. En proposant des ressources dans un éventail de formats (p. ex. fiches de conseils, vidéos, sondages en ligne) et de canaux (p. ex. sites Web, réseaux sociaux, messagerie texte), les employeurs rejoignent davantage de personnes tout en réduisant le risque que leur public se lasse d'un format répétitif.

Résumé et
prochaines
étapes

Bienvenue
Entrez c'est
OUVERT

Liz Horvath et Tiana Field-Ridley ont conclu la réunion en résumant les principaux thèmes qui ont émergé des séances en sous-groupes, notamment :

- les lourdes charges de travail et les pénuries de main-d'œuvre;
- l'importance du bien-être;
- le besoin de plus de formations;
- la nécessité de diversifier les moyens de communication;
- la difficulté de transmettre les ressources à l'ensemble du personnel;
- les exigences que pose la législation.

Pour la suite, la CSMC devra élaborer des ressources en fonction des besoins exprimés lors de cet événement. Pour ce faire, elle pourrait être appelée à s'associer à d'autres organisations et intervenants. Elle cherchera par ces démarches à examiner les possibilités de collaboration et à éviter le dédoublement des efforts et des ressources existantes.

Les participants ont été invités à se pencher sur les ressources auxquelles ils ont actuellement accès, incluant les ressources communautaires internes et externes, et à les compiler dans une liste pouvant être facilement diffusée au sein de leurs équipes. Les employeurs n'ayant pas encore téléchargé la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) ont été encouragés à le faire et à réfléchir aux moyens de la mettre en œuvre dans leur organisation. La CSMC a également invité les participants à se manifester à tout moment pour obtenir de l'aide ou des conseils.

Annexes

Annexe 1

Ordre du jour

Horaire	Point de discussion	Durée	Responsable de la discussion
11 h à 11 h 20	Mot d'ouverture et présentations	20 minutes	Ed Mantler Sandra Koppert Liz Horvath Tiana Field-Ridley
11 h 20 à 11 h 30	Présentation de l'outil Mural	10 minutes	Tiana Field-Ridley
11 h 30 à 12 h 30	Première séance de discussion en petits groupes	1 heure	Tous
12 h 30 à 13 h	Pause-santé	30 minutes	Tous
13 h à 14 h	Deuxième séance de discussion en petits groupes	1 heure	Tous
14 h à 15 h	Compte rendu des discussions en sous-groupes et conclusion	1 heure	Tous

Annexe 2

Intrants dans Mural

Lors des séances en petits groupes, les participants ont utilisé un outil de collaboration en ligne appelé Mural pour noter leurs idées et les partager ensuite. Les informations saisies, reproduites ci-dessous, sont regroupées par thème et catégorie pour faciliter la consultation. Si les doublons ont été supprimés, les entrées semblables ont été conservées pour préciser le portrait des réponses recueillies.

Populations et groupes démographiques touchés

Travailleurs

- Personnes âgées et jeunes étudiants
- Tous les groupes, possiblement surtout les jeunes, lesquels sont fortement représentés dans l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie
- Travailleurs âgés de 18 à 25 ans (moins d'expérience)
- Milléniaux
- Membres des associations, qui sont souvent plus jeunes, et récents diplômés universitaires
- Étudiants
- Travailleurs à temps partiel et femmes ayant pris en charge davantage de responsabilités à la maison
- Employés rémunérés à l'heure en magasin (plus touchés en raison d'une situation financière plus précaire)
- Travailleurs au salaire minimum (stress financier)
- Travailleurs saisonniers
- Personnes vivant seules
- Personnes occupant un premier emploi ou en début de carrière
- Dirigeants et travailleurs hautement qualifiés venant d'autres pays et occupant actuellement des emplois de premier échelon
- Collègues ayant un statut socioéconomique peu élevé
- Travailleurs de première ligne
- Personnel de vente en première ligne
- Travailleurs de première ligne devant s'adapter à une réglementation changeante
- Personnel de première ligne et de bureau (deux situations distinctes dans le contexte de la pandémie)
- Personnel des centres d'appel
- Travailleurs de l'industrie des aliments et des boissons
- Travailleurs ayant différents niveaux de maîtrise de la langue
- Employés suivant une formation transversale ou exécutant plusieurs tâches à la fois
- Tous les employés composant avec de nouvelles exigences dans leur quotidien (personnes en télétravail devant répondre aux besoins de leur famille, d'un proche malade, d'un enfant)
- Parents
- Personnes en voie de la retraite

Équipes de gestion et de direction

- Restaurants indépendants
- Magasins de détail à l'extérieur des grands centres urbains
- Équipes de recrutement de personnel (à mesure que la pandémie progresse, la

- main-d'œuvre disponible s'amenuise)
- Petits détaillants
- Propriétaires de petites entreprises
- Équipes de direction
- Gestionnaires
- Gestionnaires assumant de nombreuses nouvelles tâches en plus de leur charge habituelle et du stress lié au soutien des membres de leur équipe
- Hauts dirigeants (épuiement)

- Jeunes dirigeants ayant peu d'expérience
- Équipes de sécurité et de ressources humaines à pied d'œuvre en coulisse pour rester au fait des changements et gérer les risques

Autres

- Clients en colère qui s'en prennent aux travailleurs de première ligne
- Difficultés au sein de l'entreprise (épuiement lié à l'équilibre travail-vie personnelle)

Obstacles

Ressources internes

- Temps et ressources
- Délais pour obtenir les services
- Ressources, temps et argent
- Temps
- Manque de personnel
- Volume de travail
- Difficile d'assurer un soutien constant en matière de santé et de sécurité psychologiques de la part de la direction, et capacité de la direction
- Ressources limitées dans les petites entreprises
- Personnel réduit et gestionnaires surchargés
- Accès aux soins pour les employés à temps plein et partiel
- Couverture d'assurance insuffisante
- Finances
- Ressources financières
- Manque de formation en gestion des problèmes de santé et de sécurité psychologiques à l'intention des gestionnaires
- Absence de certains avantages sociaux pour les employés à temps partiel

Ressources externes

- Difficile de faire l'inventaire de toutes les ressources disponibles
- Compréhension des services offerts
- Accès aux programmes de traitement des dépendances et de la toxicomanie
- Praticiens qualifiés et capacité à recevoir des patients
- Accès à des professionnels
- Listes d'attente, temps d'attente, délais

Stigmatisation et attitudes

- Stigmatisation
- Attitude dans l'industrie (mentalité selon laquelle il faut souffrir en silence)
- Stigmatisation, perçue comme accablante (« Je ne suis pas psychologue »)
- Honte
- Limites à ne pas franchir pour aider une personne, et risques d'aller au-delà du rapport purement professionnel
- Peur (dirigeants craignant de transgresser les limites)
- Adhésion de l'équipe de direction
- Mobilisation de la direction
- Difficile pour la direction de chiffrer la rentabilité économique

- Approbations, bureaucratie
- Ordre des priorités
- Désintéressement de certaines personnes
- Malaise à discuter de santé mentale
- Tentative de mettre les gens à l'aise de discuter de santé mentale et des différents stades de la maladie mentale

Communication

- Communication au sein d'équipes de travail virtuelles
- Difficile de transmettre les ressources disponibles à tout le personnel, particulièrement dans les magasins et les centres de distribution
- Obstacles à la communication, notamment dans les entreprises gérant plusieurs sites
- Communication

- Obstacles géographiques
- Français et anglais
- Culture et langue
- Vision
- Microapprentissage (autrement la quantité d'informations est grande)
- Gestion des horaires

Autres

- Changements dans les mesures de santé publique, variables d'une province à l'autre
- Horaires par quarts, roulement de personnel, formations, prestations du gouvernement
- Quantification de la santé mentale
- Équité
- Accès à des services de soutien grâce à la technologie

Lacunes actuelles

- Formations sur le renforcement de la résilience
- Prévention et résilience
- Manque de ressources en counselling, particulièrement pour les personnes n'ayant pas accès au PAE
- Inaccessibilité du PAE pour certains employés permanents
- Manque de solutions à long terme
- Besoin de plus de ressources numériques (accessibles sur appareils mobiles)
- Conseillers
- Difficile de trouver des ressources équivalentes disponibles en français et dans d'autres langues
- Formation en santé mentale et sécurité à l'intention du personnel (particulièrement les gestionnaires et les ressources humaines)
- Différents niveaux de compréhension des ressources disponibles
- Temps (incidence du travail par quarts sur l'équilibre travail-vie personnelle)
- Soutien de la part des propriétaires et de la direction
- Compréhension du continuum de la santé mentale
- Ambiguïté des ressources et difficulté à trouver celles qui répondent le mieux aux besoins présents
- Vidéos du Centre de toxicomanie et de santé mentale sur TikTok afin de rejoindre les jeunes
- Soutien individuel gratuit ou abordable pour les petites entreprises
- Formation adaptée aux difficultés de l'industrie de la restauration
- Intranet
- Accès aux ressources (très longs temps d'attente présentement pour accéder à des ressources en santé mentale)

- En ce qui concerne la Norme : Nous avons besoin d'exemples de mesures mises en place par d'autres organisations en vue d'appliquer la Norme. Comment se font les vérifications et les examens de la gestion? Le guide Une étape à la fois est extrêmement important.
- Besoin d'actions précises pouvant être mises en œuvre
- Absence de réglementation
- Formation économique et rentable (les cours Premiers soins en santé mentale et les autres formations similaires devraient être gratuits)
- Disponibilité de ressources simples
- Davantage d'informations contextuelles pour favoriser le rendement des investissements dans les programmes
- Engagement limité des dirigeants d'entreprise
- Crédits d'impôt plus généreux pour les entreprises qui en font davantage
- Définition des facteurs liés au leadership officiel et informel
- Sensibilisation de la communauté médicale au retour au travail après un problème de santé mentale
- Stratégies de retour au travail pour les personnes aux prises avec une maladie mentale

Soutien requis

- Budget interne dédié
- Davantage d'aide gouvernementale pour les petites entreprises
- Soutien familial aux personnes travaillant de nuit
- Intelligence et littératie émotionnelles
- Désignation de champions et de chefs de file du système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques
- Simplification du processus de satisfaction des besoins de l'équipe
- Mobilisation des employés
- Empathie (sans poser de jugement à l'égard des employés)
- Formation pour enseigner aux gestionnaires à aider leurs employés sans porter le fardeau sur leurs épaules
- Aide pour la mise en œuvre de la Norme (très coûteux pour les petites entreprises)
- Courtes vidéos (une à deux minutes avec conseils pratiques ou informations)

Diversité

Types de diversité et de difficultés

- Enjeux multigénérationnels, multiethniques et raciaux
- Outils de soutien aux personnes d'horizons socioéconomiques divers (adaptation des messages selon le public cible)
- Difficultés liées à la culture
- Trop peu de formations conçues spécialement pour les dirigeants
- Obstacles démographiques

- Obligations liées à la garde des enfants dans le contexte de la pandémie

Besoins

- Formation en matière de diversité et d'inclusion pour les dirigeants
- Davantage de contenu sur la diversité dans les formations pour les gestionnaires
- Formation en matière de diversité et d'inclusion

- Accent sur la diversité, l'équité et l'inclusion et intégration de ces valeurs dans tous les projets
- Inclusion en tant que valeur culturelle de l'entreprise depuis qu'elle s'est établie au Canada
- Révision des pratiques d'embauche afin d'assurer la diversité du personnel
- Offre de ressources dans plusieurs formats et langues
- Offre de ressources dans les deux langues officielles
- Comblent le manque de ressources dans certaines régions
- Personnaliser les ressources en fonction des générations et du moyen d'accès
- Ressources pour les Autochtones
- Sensibilisation à la réalité des Autochtones
- Récompenses plutôt que réprimandes
- Information plutôt qu'appréhension
- Assurer l'inclusivité des critères d'admissibilité et de l'accès aux ressources
- Programme de recrutement et de maintien en poste

Mesures efficaces

Stratégies de communication

- Adhésion et appui des dirigeants, discussions régulières au sujet du bien-être et de la santé et sécurité psychologiques
- Encouragements de la part des gestionnaires (à utiliser le PAE, à prendre des vacances, à parler ouvertement de santé mentale, etc.)
- Normalisation des discussions sur la santé mentale, ajout de thèmes connexes dans les communications
- Transparence de la haute direction
- Approche à plusieurs paliers afin de rejoindre tous les employés
- Informations sur le PAE envoyées au domicile des employés
- Communication constante et réconfort
- Partage de récits personnels
- Montrer l'exemple, partager des récits personnels
- Conversations ponctuelles pour donner suite aux observations
- Écoute, sympathie
- Communications régulières par courriel, réunions de préparation préalables aux quarts de travail, signalement des incidents de violence et de harcèlement en milieu de travail

- Sollicitation régulière de rétroaction et participation des employés aux initiatives de bien-être
- Contacts réguliers avec les gestionnaires pour le personnel en télétravail
- Événements virtuels
- FaceTime
- Adopter une attitude proactive plutôt que réactive

Programmes

- Programme de traitement des problèmes d'usage de substances (Mon esprit par Maple, Telehealth, Lifeworks, Lifespeak)
- Petits gestes plus faciles à mettre en œuvre (p. ex. « mercredis bien-être »)
- Moments consacrés à favoriser la sécurité psychologique lors de chaque réunion
- Moments de bienveillance au début de chaque réunion
- Formation pour renforcer les compétences de résilience
- Webinaires, formations, ateliers sur la santé mentale
- Webinaires sur la santé mentale et l'intelligence émotionnelle
- Formation Premiers soins en santé mentale pour les gestionnaires

- Promotion active du PAE
- Horaires de travail flexibles et autosoins
- Événements axés sur le bien-être
- Promotion de la santé mentale (normalisation)
- Alimentation (offre de choix sains au travail)

Outils

- Fiche de conseils (interventions suggérées face à des clients difficiles)
- Intranet ou babillard virtuel pour échanger des ressources entre employés
- Guides, outils, ressources libre-service pour l'autogestion de la santé
- Combinaison de ressources (virtuelles et imprimées)

Autres

- Appropriation au sein des équipes plutôt qu'aux ressources humaines
- Appropriation par les dirigeants des activités liées à la santé mentale
- Révision des formations sur le harcèlement pour le personnel du service à la clientèle
- Reddition de comptes ciblée pour les gestionnaires afin de créer un environnement de travail sain et positif
- Élimination de la stigmatisation
- Confiance favorisant la mobilisation des employés

Sources actuelles

- Fournisseurs de PAE
- CSMC
- CSMC/Groupe CSA (Norme)
- Consultants
- Données relatives aux prestations
- Association des professionnels en ressources humaines
- Articles dans le Harvard Business Review, de Deloitte, etc.
- Association canadienne pour la santé mentale
- Formation en santé mentale en milieu de travail par Ambulance Saint-Jean
- Liste de l'ACSM des 150 principaux influenceurs actifs dans le domaine de la santé mentale
- Services d'intervention en cas de crise
- Partage d'informations provenant de nos groupes territoriaux avec notre comité national
- LifeSpeak
- Lifeworks
- Mon esprit par Maple
- WorkSafeBC
- Services de santé de l'Alberta
- Nouvelles hebdomadaires
- Psychologues cliniciens
- Actualités de Santé Canada
- Intranet
- Documents internes
- Associations pour la santé et la sécurité
- Collègues
- Howatt HR Consulting
- Équipe responsable de l'expérience des employés (à l'interne)
- Ressources universitaires
- Service de santé et de sécurité
- Service des ressources humaines
- Service de gestion des incapacités

Format des ressources et de l'information

- Lifeworks
- Mon esprit par Maple
- Programme Telehealth
- LifeSpeak
- PAE sur notre plateforme de ressources humaines (accès direct)
- Communications favorisant le bien-être
 - Mesures incitatives
 - Défis
 - Courriels
 - Fonds d'écran
 - Témoignages
 - Champions
 - Comités
 - Webinaires
- Fiches de conseils sur la gestion des problèmes de santé et de sécurité psychologiques, la lutte contre la stigmatisation, etc. à l'intention des gestionnaires
- Guides d'autosoins
- Socialisation à tous les niveaux (bulletins d'information, webinaires)
- Ressources pour aider les gestionnaires à accompagner les employés aux différents stades de leur cycle de vie (intégration, retraite, etc.)
- Documentation imprimée
- Courriels
- Téléviseurs dans les salles de pause
- Fonds d'écran
- Nouvelles sur la COVID-19 préparées par l'entreprise, avec liens vers le PAE
- Page Web sur la santé mentale offrant des ressources, des liens, etc.
- Courtes vidéos pouvant être marquées aux couleurs de l'entreprise et diffusées sur son réseau intranet ou lors des réunions du personnel
- Discussions inspirantes, causeries auprès du feu
- Sur le lieu de travail : Documents imprimés sur les ressources disponibles
- Suivi
- Ajout d'un sujet lié à la santé mentale aux réunions d'équipe (une à deux minutes)
- Documents de suivi d'une page sur les formations
- Thème mensuel proposant un élément du « coffre à outils »
- Page Facebook
- Ressources pour aider les gens à se familiariser avec la technologie
- Combinaison de formations en personne, de modules virtuels et de solutions d'apprentissage commerciales
- Utilisation du réseau intranet et des courriels pour rejoindre différents groupes
- Intranet et bulletins d'information hebdomadaires sur la santé et la sécurité psychologiques
- Utilisation de Microsoft Teams pour les séances en ligne
- Regroupements virtuels informels aux deux semaines
- Partage d'informations et écoute mutuelle en personne
- Courriels hebdomadaires mettant en vedette un élément du PAE, envoyés à l'ensemble du personnel
- Affiches
- Programmation des communications et fréquence des messages



Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada



Commission de la santé mentale du Canada

Bureau 1210, 350, rue Albert
Ottawa, ON K1R 1A4

Tél. : 613.683.3755

Télec. : 613.798.2989

✉ infocsmc@commissionsantementale.ca

🌐 www.commissionsantementale.ca

🐦 @CSMC_MHCC 📘 /theMHCC 📺 /1MHCC 📷 @theMHCC

📍 /theMHCC 🌐 /Mental Health Commission of Canada