



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

ORDRE DE L'EXCELLENCE



RÉCIPIENDAIRE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

# Intégrer la santé mentale dans les activités lors d'une pandémie

Lignes directrices pour aider  
les employeurs à traverser  
la crise de la COVID-19



# Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont commenté et révisé les présentes lignes directrices :

- Keith Dobson, Ph. D., Département de psychologie de l'Université de Calgary
- Ron Meyers, Groupe CSA

Personnel du projet à la Commission de la santé mentale du Canada

- Liz Horvath
- Chad Scanlan
- Alexa Bol
- Sandra Koppert
- Micheal Pietrus
- Ed Mantler
- Caroline Ostrom
- Nitika Rewari
- William Wahl
- Tiana Field-Ridley

Les présentes lignes directrices reposent sur la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#).

*This document is available in English.*

## Citation suggérée :

Horvath, L. (2020). Intégrer la santé mentale dans les activités lors d'une pandémie : Lignes directrices pour aider les employeurs à traverser la crise de la COVID-19. Ottawa, Canada. Commission de la santé mentale du Canada.

© 2020 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 : [978-1-77318-189-9](#)

Dépôt légal, Bibliothèque nationale du Canada



Santé  
Canada

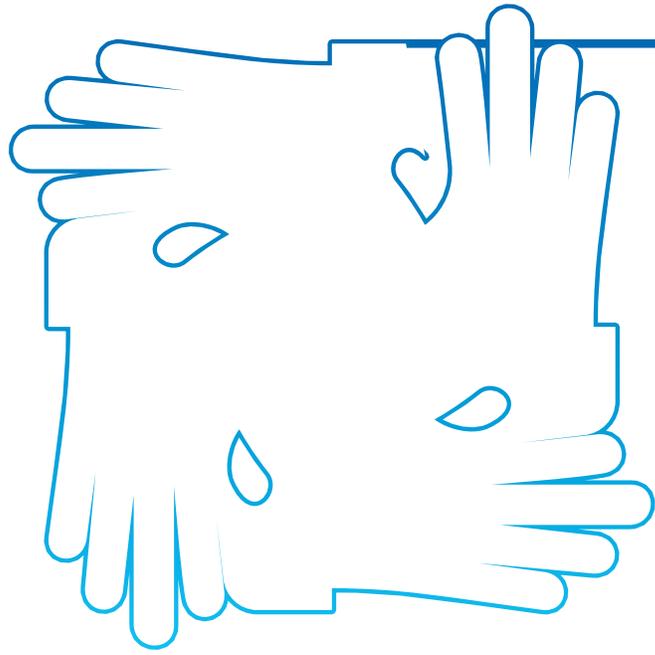
Health  
Canada

*Les points de vue présentés ici représentent uniquement les points de vue de la Commission de la santé mentale du Canada.*

*Le présent matériel a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada.*

# Table de matières

Introduction	5
Pourquoi intégrer la santé mentale dans la gestion des urgences?	6
Quel lien y a-t-il entre la gestion des urgences et la santé mentale?	7
Les quatre étapes de la gestion des urgences	8
Utiliser la norme pour orienter les programmes de gestion des urgences et de continuité des activités	10
Comprendre les besoins du milieu de travail en matière de santé mentale lors d'une pandémie	12
Conseils à l'intention des gestionnaires : difficultés auxquelles les travailleurs sont susceptibles d'être confrontés en cas d'urgence ou de catastrophe	14
Activités pour protéger le bien-être psychologique du personnel exposé à une catastrophe ou une urgence au travail	15
Fiches-conseils et listes de vérification pour favoriser la sécurité psychologique lors d'une réponse à la pandémie	17
1. Leadership et attentes clairs	18
Conseils pour l'intégration d'un leadership et d'attentes clairs dans les plans d'intervention en cas de pandémie	19
2. Protection de l'intégrité physique	21
Conseils pour intégrer la protection de la sécurité physique dans les plans d'intervention en cas de pandémie	26
3. Soutien psychologique et social	36
Conseils pour l'intégration de mesures de soutien psychologique et social dans les plans d'intervention en cas de pandémie	38
Fiche d'information : verbalisation sécuritaire sur le plan psychologique	41
Fiche d'information : soutenir un travailleur en choc ou en deuil	43
4. Protection de la sécurité psychologique	47
Conseils pour réduire le risque de stigmatisation sociale en milieu de travail	50
Conseils pour intégrer la protection de la sécurité psychologique dans les plans d'intervention en cas de pandémie	51
5. Gestion de la charge de travail, équilibre travail-vie personnelle et exigences psychologiques de l'emploi	52
Conseils pour intégrer l'équilibre travail-vie personnelle dans les plans d'intervention en cas de pandémie	55
Conseils pour réduire le risque de fatigue chez les travailleurs	56
Conseils pour réduire le risque d'usure de compassion lors d'une pandémie	58
Offrir aux travailleurs un soutien psychologique et social lors d'une pandémie : liste de vérification pour le leadership organisationnel	59
Conseils pour l'étape de la reprise : stratégies pour ramener les activités à un niveau acceptable	60
References	61



# Introduction

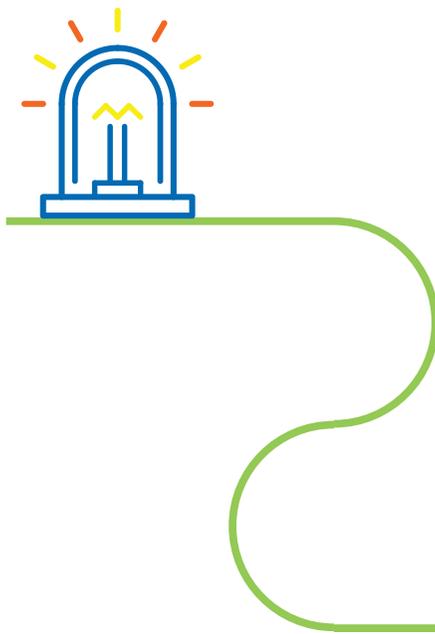
---

Les présentes lignes directrices ont été créées pour aider les organisations à adopter une approche solidaire et proactive à l'égard de la santé mentale dans leurs programmes de gestion des urgences et de continuité des activités. Elles traitent notamment des répercussions possibles d'une pandémie en s'appuyant sur la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) (la Norme).

Les programmes de gestion des urgences et de continuité des activités sont généralement axés sur la réduction du risque de blessures physiques, de dommages matériels, de failles de sécurité et de pertes économiques. Mais les situations d'urgence et les catastrophes peuvent avoir une incidence considérable sur la santé mentale et les procédures opérationnelles dans toutes les situations d'emploi.

Les organisations devraient recourir à la gestion des urgences, à la prévention des infections et aux protocoles de contrôle chaque fois qu'une épidémie ou une flambée de maladie infectieuse grave se produit. Lors d'une pandémie, cependant, les défis sont extraordinaires. La situation peut évoluer soudainement et radicalement, en particulier si les gouvernements invoquent des mesures d'urgence sanitaire publiques. En outre, comme l'incidence sur les entreprises et la vie des gens continue de se faire ressentir, la santé mentale des travailleurs et de leur famille peut en faire les frais.

La façon, pour les employeurs, de gérer la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs et de leur famille lors d'événements comme une pandémie pourrait améliorer considérablement et durablement les choses pour ces derniers. En intégrant la santé et la sécurité psychologiques dans leur plan d'intervention d'urgence et de continuité des activités, les organisations peuvent dissiper toute confusion et empêcher le capotage de processus opérationnels importants.



## Pourquoi intégrer la santé mentale dans la gestion des urgences?

L'intégration de la santé mentale dans les plans peut minimiser les répercussions négatives potentielles sur l'organisation, en plus d'améliorer l'efficacité et la durabilité d'une saine reprise des activités. Elle peut également réduire le risque de préjudice psychologique pour les travailleurs et ses effets potentiels. Pour ce faire :

- Aidez les travailleurs à accomplir les tâches essentielles de façon saine et sécuritaire, dans le respect des mesures d'urgence.
- Protégez la santé mentale des travailleurs lors de leur retour au travail ou dans leur milieu de travail, lorsque les mesures d'urgence seront assouplies.
- Prévoyez des mesures de soutien psychologique pour les travailleurs et leur famille pendant et après la pandémie.
- Réduisez les risques et les coûts associés à l'incapacité liée au stress.
- Soutenez un retour sain et sécuritaire à des conditions de travail normales.



## Quel lien y a-t-il entre la gestion des urgences et la santé mentale?

La recherche montre que les urgences et les catastrophes peuvent avoir une incidence tant négative que positive sur la santé mentale des travailleurs :

Effets positifs possibles 	Effets négatifs possibles 
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amélioration du moral et de la confiance</li><li>• Nouvelle appréciation de la vie</li><li>• Capacité à faire preuve de résilience et à renforcer celle-ci</li><li>• Plus grande maturité émotionnelle</li><li>• Plus de compassion, de sympathie et de compréhension envers les personnes en difficulté</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Choc, impuissance, inquiétude, peur, culpabilité, fatigue, épuisement, anxiété et dépression</li><li>• Déclenchement ou aggravation de maladies physiques</li><li>• Nouveaux symptômes de maladie mentale chez les enfants ou les adultes</li><li>• Récurrence d'anciens traumatismes ou trouble de stress post-traumatique (TSPT)</li><li>• Transmission d'un traumatisme par procuration (ou secondaire) causé par des histoires, des images, des activités de travail ou les médias</li><li>• Détresse des aidants</li></ul>

Des études montrent que les travailleurs qui sont régulièrement exposés à des traumatismes (p. ex., secouristes, policiers, transporteurs de cadavres et pompiers) présentent des taux élevés de TSPT, de dépression, d'anxiété et d'autres problèmes de santé mentale. Les travailleurs qui ne sont pas régulièrement exposés à des traumatismes présentent des taux élevés de détresse et de problèmes de santé mentale après une urgence ou une catastrophe qui sont similaires à ces effets.

Heureusement, un bon leadership organisationnel et un milieu de travail positif « peuvent avoir un effet positif sur le bien-être des membres du personnel avant, pendant et après un incident » (p. 2).<sup>1</sup>

# Les quatre étapes de la gestion des urgences

Les quatre étapes de la gestion des urgences peuvent aider les organisations à comprendre comment protéger la santé mentale des travailleurs.

1

## Prévention et atténuation

- Évaluer le risque des facteurs de stress psychologiques liés au travail pendant la pandémie
- Trouver les travailleurs qui pourraient être à plus grand risque de santé mentale pendant la pandémie
- Trouver les mesures de prévention pour soutenir la santé mentale des travailleurs pendant la pandémie
- Évaluer les répercussions potentielles pour les opérations

2

## Préparation

- Intégrer le soutien de la santé mentale au plan de réaction en cas d'urgence et de continuité des opérations
- Établir des plans pour soutenir les travailleurs qui pourraient être à grand risque de blessure mentale
- Établir et/ou renforcer les politiques, processus et programmes de soutien à la santé mentale
- Éduquez et informez tout le personnel à tous les niveaux pour qu'ils connaissent les soutiens existants et les processus/procédures

3

## Intervention et continuité

- Mettre en place le plan de réaction en cas d'urgence et de continuité de opérations et les soutiens de santé mentale pour tous les travailleurs
- Mettre en place les plans de soutien pour les travailleurs à plus grand risque de blessure mentale
- Communiquer souvent, clairement et avec empathie
- Soutenir les travailleurs pendant qu'ils s'ajustent à travailler dans la nouvelle normalité

4

## Reprise

- Être prêt à soutenir les travailleurs pendant la période d'ajustement
- Donner du soutien en continu pour ceux qui pourraient avoir de l'anxiété, une dépression ou un TSPT en continu après la pandémie
- Utiliser des méthodes de bilan psychologiquement saines et sécuritaires
- Revoir et réviser les programmes, politiques, processus et procédures au besoin pour être mieux préparés à l'avenir

## Étape 1. Prévention et atténuation

L'organisation élabore des stratégies axées sur la prévention des incidents et sur l'atténuation, la limitation ou le contrôle de leurs conséquences, de leur étendue ou de leur gravité.

Les stratégies de prévention comprennent des activités, des tâches, des programmes et des systèmes conçus pour éviter une menace ou un danger, en fonction des résultats d'une évaluation des risques et d'une analyse des conséquences.

L'analyse des conséquences, qui comprend généralement l'effet sur les activités, est essentielle aux programmes de gestion des urgences et de continuité des activités. Elle porte sur les conséquences potentielles, les dommages ou les pertes qu'une organisation est susceptible de subir au fil du temps si les activités à l'appui de son exploitation sont perturbées. L'analyse vise à identifier les dépendances de manière à pouvoir les gérer.

La norme Programme de gestion des urgences et de la continuité (CSA Z1600) de l'Association canadienne de normalisation (Groupe CSA) met la santé et la sécurité de toutes les personnes au premier plan lors de l'évaluation de telles conséquences.

La [Norme](#) offre des conseils sur l'évaluation du risque de dommages psychologiques.

## Étape 2. Préparation

Les choses se déroulent normalement : les activités en cours coïncident avec le développement, la mise en œuvre et la maintenance des systèmes de soutien aux opérations en cas

d'urgence ou de catastrophe. L'accent est mis sur l'évaluation rapide des effets directs de la crise, l'élaboration d'une liste des ressources nécessaires et l'acquisition des ressources.

## Étape 3. Intervention et continuité

Des activités, des tâches, des programmes et des systèmes sont mis au point pour aider à préserver la vie, répondre aux besoins fondamentaux, poursuivre les activités opérationnelles et protéger les biens et l'environnement.

Une analyse situationnelle peut s'avérer nécessaire durant l'intervention, en particulier lorsque les circonstances évoluent.

## Étape 4. Reprise

Le retour progressif ou complet aux activités s'accompagne d'une surveillance continue des réussites et des éventuels reculs, lorsque cela est indiqué. Cette étape peut comprendre :

- Obligations contractuelles
- Activités essentielles
- Nécessités des employés et de la collectivité avoisinante
- Continuité opérationnelle
- Réduction des risques
- Assainissement de l'environnement
- Amélioration des processus.

Pour de plus amples renseignements, consultez [CSA Z1600-17 Programme de gestion des urgences et de la continuité](#).

# Utiliser la norme pour orienter les programmes de gestion des urgences et de continuité des activités

La Norme offre un cadre pour l'élaboration d'un système de gestion volontaire. Elle est conçue pour aider les organisations à gérer le travail de manière à réduire au minimum le risque de dommages psychologiques et à favoriser la santé mentale des travailleurs. La Norme comprend des directives sur la gestion du changement et la préparation en vue d'événements critiques susceptibles d'avoir des répercussions sur les individus et les organisations :<sup>2</sup>

## 4.3.8 Gestion du changement

### 4.3.8.1

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir un système de gestion des changements qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques. Ce système doit gérer, entre autres, les changements suivants :

- a. les nouveaux produits, processus ou services à l'étape de la conception;
- b. les changements majeurs apportés aux procédures et à l'équipement de travail, à la structure organisationnelle, à la dotation en personnel, aux produits, aux services ou aux fournisseurs;
- c. les changements apportés aux stratégies et pratiques de santé et de sécurité psychologiques;
- d. les changements apportés aux exigences, légales et autres, en matière de santé et de sécurité psychologiques;
- e. les changements apportés aux modalités de travail, notamment les modalités modifiées.

### 4.3.8.2

Un tel système doit comprendre :

- a. la communication entre les parties intéressées relativement au changement;
- b. des séances d'information et de formation destinées aux travailleurs et à leurs représentants;
- c. le soutien nécessaire pour aider les travailleurs à s'adapter au changement.



#### 4.4.7 Préparation aux événements critiques – Personnes

L'organisme doit alors établir et maintenir des processus visant à :

- a. définir les événements critiques potentiels lors desquels une souffrance, une maladie ou une blessure psychologique survient ou est susceptible de survenir, tout en respectant la confidentialité et les renseignements personnels de toutes les parties;
- b. intervenir et fournir du soutien, y compris la possibilité d'un soutien spécialisé externe;
- c. fournir une formation pertinente au personnel clé chargé d'intervenir en cas d'événement critique;
- d. veiller à ce qu'il soit possible de revenir sur les événements critiques et de réviser les lignes directrices à cet égard au besoin.

Note : Cet article a pour but d'aider les travailleurs qui doivent faire face à des incidents survenus en milieu de travail ou ailleurs (p. ex., intimidation, harcèlement, mort d'un proche, etc.).

#### 4.4.8 Préparation aux événements critiques – Organismes

Il arrive qu'un organisme traverse un événement posant un risque particulier ou susceptible d'avoir des répercussions particulières sur la santé et la sécurité psychologiques, ou qu'il soit sur le point de traverser un tel événement. L'organisme doit alors établir et maintenir des processus visant à :

- a. veiller à ce que les risques en matière de santé et de sécurité psychologiques et les répercussions des événements critiques qui y sont associés soient évalués;
- b. psychologiques dans la mesure du possible, et à favoriser le maintien de la sécurité psychologique;
- c. intégrer les leçons tirées des événements critiques dans les plans établis relativement au Système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques (SGSSP);
- d. veiller à ce qu'il soit possible de revenir sur les événements critiques et de réviser les lignes directrices à cet égard au besoin.

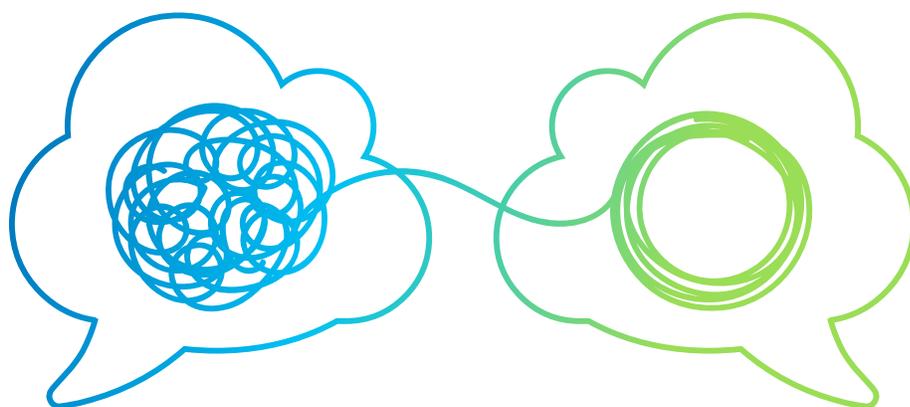
# Comprendre les besoins du milieu de travail en matière de santé mentale lors d'une pandémie

Il est essentiel de comprendre les répercussions possibles de la pandémie (et des changements connexes) sur la santé mentale des travailleurs pour pouvoir prendre des mesures préventives et correctives afin de répondre à leurs besoins à chaque étape.

Comme l'indique la Norme, il est possible de répondre à ces besoins en évaluant et en gérant le risque associé aux facteurs du milieu de travail qui affectent la santé mentale.

Lors d'une pandémie, certains facteurs sont cruciaux. Il est essentiel d'évaluer dans quelle mesure votre organisation les gère efficacement. Bien qu'il soit utile d'aborder le sujet de la santé mentale ou d'encourager la recherche d'aide, il est plus important de vous assurer que votre organisation prend des mesures pour comprendre la façon dont les travailleurs s'en sortent et l'incidence des facteurs du milieu de travail sur leur santé mentale.

Culture organisationnelle	Soutien psychologique	Leadership et attentes claires	Correspondance psychologique avec le travail
Croissance et perfectionnement	Reconnaissance et récompenses	Gestion de la charge de travail	Engagement
Équilibre	Politesse et respect	Participation et influence	Protection de la sécurité psychologique
	Protection de l'intégrité physique	Autres facteurs de stress chronique	



L'[outil d'auto-observation à l'aide du continuum de la santé mentale](#) est un moyen utile de surveiller le bien-être mental de vos travailleurs (et de votre organisation). Il aide à déterminer les résultats de vos efforts de gestion de la santé mentale en milieu de travail.

Le modèle du continuum de la santé mentale, ainsi que les [fiches-conseils et listes de vérification](#) (et autres sources pertinentes) proposées dans les présentes lignes directrices offrent un fondement solide pour aider vos employés dans cette nouvelle normalité.

#### Modèle du continuum de la santé mentale

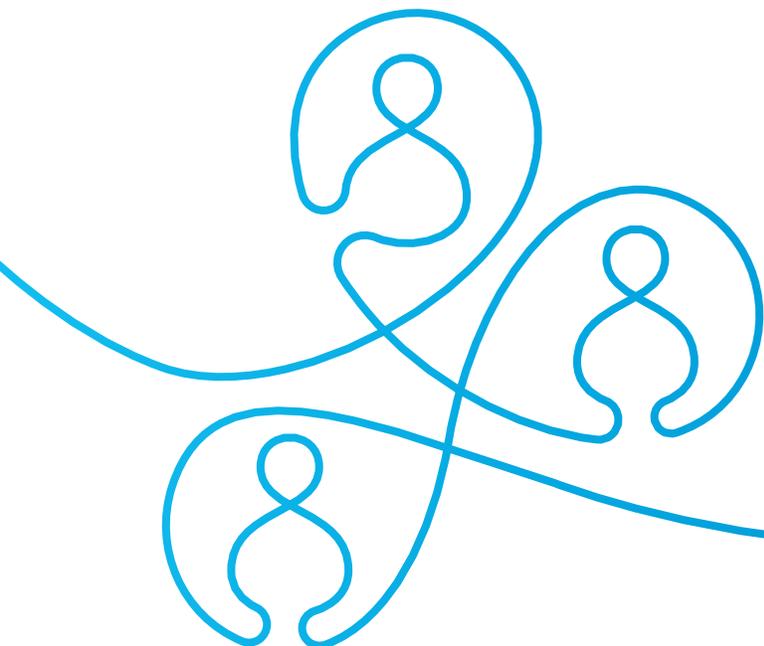
EN SANTÉ	EN RÉACTION	BLESSÉ	MALADE
Fluctuations normales de l'humeur	Nervosité, irritabilité, tristesse	Anxiété, colère, tristesse envahissante, désespoir	Anxiété excessive, excès de colère, dépression
Sommeil normal	Difficulté à dormir	Sommeil agité, dérangé	Incapacité de s'endormir ou de rester endormir
Bien physiquement, plein d'énergie	Fatigue, baisse d'énergie, tension musculaire, maux de tête	Fatigue, maux et douleurs	Épuisement, malade physique
Rendement constant	Procrastination	Baisse du rendement, présentéisme	Incapacité de remplir ses fonctions, absentéisme
Actif socialement	Activité sociale décroissante	Évitement, retrait	Isolement, évitement des activités sociales

### Qu'est-ce que la santé mentale?

Il s'agit d'un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son plein potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.

Sous ce jour positif, la santé mentale est le fondement du bien-être et du bon fonctionnement pour un individu et une communauté.\*

\* [Organisation mondiale de la Santé](#) (Les caractères gras sont ajoutés)



## Conseils à l'intention des gestionnaires : difficultés auxquelles les travailleurs sont susceptibles d'être confrontés en cas d'urgence ou de catastrophe

Lors d'une urgence ou d'une catastrophe, comme une pandémie, il est possible d'éprouver une variété de sentiments, de préoccupations et d'expériences, notamment :

- S'occuper d'une personne directement touchée
- Avoir un problème de santé mentale existant
- Être exposé à un traumatisme
- Vivre un traumatisme (passé, par procuration ou secondaire)
- Être en isolement ou en quarantaine
- Vivre davantage de stress en raison de multiples rôles endossés
- Travailler avec des clients ou d'autres personnes vivant un degré élevé de stress ou de réactivité
- Vivre un stress financier accru ou s'inquiéter de perdre son emploi
- Courir soi-même un risque élevé ou s'inquiéter au sujet de membres de la famille et d'amis présentant un risque élevé
- Être en deuil
- Être en état de choc en raison de l'événement
- Éprouver de l'incertitude, de la peur, de la panique ou de l'anxiété
- Éprouver des troubles du sommeil et avoir l'impression d'être en mauvaise santé
- Avoir plus de difficulté à gérer les symptômes d'un handicap ou d'une maladie ou douleur chronique
- Être plus facilement distrait et avoir plus de difficulté à se concentrer
- Travailler dans des conditions inhabituelles ou devoir porter un équipement de protection supplémentaire
- Travailler avec un équipement de protection inadéquat.



# Activités pour protéger le bien-être psychologique du personnel exposé à une catastrophe ou une urgence au travail

## Réduire la stigmatisation associée à la maladie mentale

- Sensibilisez les gens aux problèmes de santé mentale en général.
- Dites aux gens qu'il est normal de se sentir stressé lors d'une catastrophe ou d'une urgence.
- Demandez aux dirigeants (ou d'autres personnes occupant des fonctions similaires) de partager ouvertement leurs expériences en matière de traumatisme et de demande d'aide avec les travailleurs.

## Formation psychosociale

- Capacité d'écoute et identification des traumatismes chez les autres
- Connaissance des signes et des symptômes de détresse et de maladie mentale
- Conseils sur les interventions et à qui s'adresser pour obtenir du soutien
- Accès aux mesures de soutien en santé mentale
- Information sur les traumatismes et ses effets
- Information sur les effets du stress cumulatif
- Formation sur les compétences interpersonnelles et l'empathie à l'intention des gestionnaires et des superviseurs

Toutes ces mesures doivent être mises en place au stade de la prévention et de l'atténuation. Toutefois, si votre organisation ne s'est pas encore penchée sur ces questions, vous pouvez et devez agir maintenant.

Les programmes [Premiers soins en santé mentale](#) (PSSM) et [L'esprit au travail](#) (EAT) se complètent pour offrir une telle formation. Les [fiches-conseils et listes de vérification](#) proposées dans le présent document peuvent aussi vous aider à soutenir la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs lors d'une catastrophe ou d'une urgence.

## Stress et productivité

La réaction d'une personne au stress est censée la protéger des menaces ou du danger. Les hormones du stress sont libérées pour donner la décharge d'énergie nécessaire pour se battre, fuir ou se cacher. Normalement, une fois la menace ou le danger écartés, le corps peut se débarrasser lui-même de ces hormones et guérir par le repos.

Le stress chronique est une réponse biochimique provoquée par des facteurs de stress répétés ou graves, ou par les insécurités, les peurs, les distorsions cognitives, les menaces à l'ego, la perte de contrôle et l'imprévisibilité vécus au quotidien. Dans les deux cas, le corps n'a pas la possibilité de se débarrasser lui-même des hormones du stress, et cela peut causer des dommages.

Quand les hormones de stress inondent le cerveau, cela affecte les fonctions supérieures, notamment :

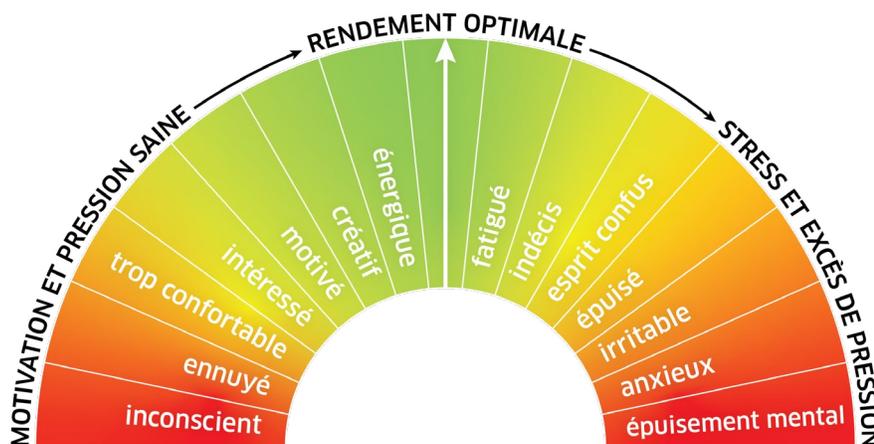
- La pensée
- Le raisonnement
- La parole
- La résolution de problèmes

Plus le stress persiste, plus l'impact sur le cerveau est important. Des fonctions comme la mémoire, l'ouïe, le comportement et les émotions peuvent être affectées.

Dans les situations d'urgence et de catastrophe, il ne s'agit plus de composer avec les tensions normales de la vie. Quand un changement soudain et des incertitudes nous sont imposés, le stress accru, la peur et les pensées angoissantes sont fréquents. Il s'agit de réactions normales à des situations anormales.

Beaucoup peuvent fonctionner pendant un certain temps sous la pression, mais probablement pas à leur rendement maximal. Comme le stress est une réponse physiologique et est cumulatif, notre corps n'en distingue pas la source (travail, situation familiale ou urgence). Pour lui, tout cela n'est que stress.

En intégrant la santé mentale dans les plans de gestion des urgences et de continuité des activités, vous pouvez contribuer à réduire le stress et le risque d'incapacité causée par une maladie mentale, et ce, tant pour vous que pour vos employés. Ce faisant, vous aiderez également les travailleurs à maintenir leur niveau optimal d'énergie et de productivité dans leur vie professionnelle et personnelle.<sup>†</sup>



<sup>†</sup> Gardez à l'esprit que les gens peuvent réagir différemment en fonction de divers facteurs, y compris les facteurs de stress auxquels ils sont confrontés, leur niveau de résilience, leur capacité d'adaptation et leur accès aux ressources et aux mesures de soutien.

# Fiches-conseils et listes de vérification pour favoriser la sécurité psychologique lors d'une réponse à la pandémie

Soutenir la santé mentale des travailleurs n'a pas besoin d'être compliqué, mais cela doit se faire de façon réfléchi. Il est possible que des travailleurs doivent composer avec des facteurs de stress liés à leur vie personnelle qui sont indépendants de votre volonté, en plus de ceux qui sont liés à leur milieu de travail, sur lesquels vous pouvez agir.

Rappelez-vous aussi que les travailleurs aux prises avec une maladie mentale peuvent vivre une pandémie différemment. Les mesures de soutien aux travailleurs qui divulguent leur maladie mentale (avant ou pendant une pandémie) peuvent différer légèrement (p. ex., plus d'interactions individuelles, de bilans, de mesures d'adaptation) des mesures en place destinées aux autres membres de l'effectif. Si on leur offre les mécanismes de soutien appropriés, les personnes vivant avec une maladie mentale auront plus de chances de bien fonctionner.

La Norme décrit 13 facteurs interreliés du milieu de travail susceptibles d'avoir des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques. Ces éléments peuvent contribuer à améliorer le soutien à la santé mentale des travailleurs et le bien-être de votre organisation. Un 14e facteur – « autres facteurs de stress chroniques déterminés par les travailleurs » – devrait aussi être pris en considération.

Comme indiqué dans les rubriques suivantes, en cas d'urgence et de catastrophe (y compris une pandémie), certains facteurs sont plus critiques :

1. **Leadership et attentes clairs**
2. **Protection de l'intégrité physique**
3. **Soutien psychologique et social**
4. **Protection psychologique**
5. **Gestion de la charge de travail, équilibre travail-vie personnelle et exigences psychologiques de l'emploi**

**Note :** Les lignes directrices qui suivent comprennent des renseignements tirés des ressources suivantes de planification en cas de pandémie :

- [Éclosions de grippe et de maladies infectieuses : Plan de continuité des opérations](#) (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail [CCHST])
- [Business Pandemic Influenza Planning Checklist](#) (Centres pour le contrôle et la prévention des maladies)
- [Guidance on Preparing Workplaces for an Influenza Pandemic](#) (Administration de la santé et de la sécurité au travail des États-Unis, Département du travail des États-Unis)



# 1. Leadership et attentes clairs

L'incertitude contribue de manière importante à l'augmentation du stress et de l'anxiété. Un leadership et des attentes clairs peuvent aider à réduire le risque de répercussions sur la santé mentale et favoriser un sentiment de confiance envers la direction de l'organisation.

L'efficacité de la direction à gérer la réponse à une pandémie en fonction des facteurs clés du milieu de travail peut avoir une incidence (positive ou négative) considérable sur la santé mentale des travailleurs et la culture organisationnelle.

Les travailleurs qui vivent avec une maladie mentale peuvent éprouver des niveaux plus élevés d'anxiété en raison de l'incertitude, surtout s'il y a confusion quant aux attentes.



## Questions clés à poser au sujet d'une intervention en cas de pandémie

- *Dans le cadre de leur travail, les travailleurs savent-ils ce qu'on attend d'eux?*
- *Le leadership en milieu de travail est-il efficace?*
- *Les travailleurs sont-ils prévenus en temps opportun des changements importants qui touchent leur travail?*
- *Les superviseurs donnent-ils une rétroaction utile aux travailleurs quant aux attentes que l'on a envers eux et à leur rendement?*
- *L'organisation communique-t-elle de façon claire et efficace?*



## Conseils pour l'intégration d'un leadership et d'attentes claires dans les plans d'intervention en cas de pandémie

- Désignez un coordonnateur en cas de pandémie et établissez la chaîne de commandement et la liste des personnes à contacter en cas d'urgence. Déterminez qui est responsable de quoi, ainsi que le niveau d'autorité et d'autonomie requis pour la prise de décision.
- Mettez en place et exécutez une stratégie et un plan de communication.
- Communiquez souvent, en faisant particulièrement attention à :
  - Fournir des informations essentielles que les travailleurs et les autres intervenants doivent connaître (adaptées au contexte de travail).
  - Veiller au caractère civil, respectueux et empathique des communications.
  - S'assurer que la communication est adaptée sur les plans culturel et linguistique.‡
- Attendez-vous à ce que le fait d'apporter des changements dans la façon de mener les activités ait un effet sur la culture de l'organisation.
  - Attendez-vous à ce que les changements suscitent de la peur et de l'anxiété et à ce qu'il y ait des rumeurs et de la désinformation, et planifiez les communications en conséquence.
  - Sollicitez la rétroaction afin que les travailleurs puissent exprimer leurs préoccupations et faire des suggestions.
  - Identifiez les questions et les préoccupations, et déterminez la façon d'y répondre adéquatement.
  - Répondez, même si vous n'avez pas la réponse immédiatement. Se montrer transparent peut aider grandement.
- Célébrez les réussites, et récompensez et reconnaissez les gens pour leurs efforts, pas seulement pour leurs résultats.

‡ Faites attention de ne pas employer de tournures de phrases désuètes et préjudiciables pouvant perpétuer la stigmatisation entourant la santé mentale. Consultez le guide [Le choix des mots est important](#) de la Commission de la santé mentale du Canada.

## Communiquer avec empathie

Votre façon de communiquer est aussi importante que ce que vous communiquez. Communiquer avec empathie – capacité de reconnaître, de comprendre et de partager les pensées et les sentiments d’une autre personne – exige d’écouter avec l’intention de comprendre. Cela vous permet de donner une réponse éclairée et bienveillante, ce qui augmente la probabilité d’obtenir un résultat positif.

### Éléments à communiquer

- Plan d’intervention de l’organisation en cas de pandémie
- Flux de communication pour la diffusion rapide des informations (p. ex., plates-formes, services d’écoute téléphonique, sites Web dédiés) et pour les questions, les suggestions, les instructions et l’intervention
- Renseignements sur la santé et la sécurité, y compris les signes et les symptômes de la COVID-19, et ce qu’il faut faire
- Politiques sur la prévention de la propagation de la grippe en milieu de travail et l’évacuation des employés, le cas échéant
- Politiques sur la civilité et le respect en milieu de travail, et les mesures visant à prévenir et à lutter contre le harcèlement en milieu de travail, l’intimidation ou la violence (particulièrement important en cas de xénophobie)
- Information sur la santé mentale, les indicateurs de détérioration de la santé mentale et ce qu’il faut faire
- Sources d’information, soutien et ressources (y compris communautaires)
- Quand est-ce que le milieu de travail reprendra ses activités et de quelle façon fonctionnera-t-il (milieu de travail physique, travail à domicile, sur le terrain)
- Politiques pour un milieu et des heures de travail flexibles, et modalités de dotation en personnel de remplacement
- Affectation des ressources
- Mesures d’adaptation pour les travailleurs à haut risque
- Indemnisation des travailleurs en cas d’absence et retour au travail (qui sont propres à une pandémie)
- Attentes quant au respect des lois et des directives applicables
- Attentes quant au respect des politiques et des processus organisationnels, le cas échéant
- Précisions quant aux modifications apportées aux politiques et aux processus existants

Rappelez-vous que les choses pourraient ne pas revenir à la normale avant un certain temps, voire, dans certains cas, jamais. La communication et la clarification continues des attentes sont importantes tout au long des quatre étapes de l’urgence (et au-delà).



## 2. Protection de l'intégrité physique

La sécurité physique est le besoin humain le plus fondamental. Qu'ils côtoient d'autres personnes ou qu'ils travaillent à domicile, lors d'une pandémie, la plupart des travailleurs feront de leur sécurité physique la priorité absolue.

La sécurité physique et la sécurité psychologique sont étroitement liées. Des centaines de travailleurs, craignant que leur emploi les expose au risque de contracter le virus, ont refusé de retourner au travail depuis le début de la crise de COVID-19. Bien que les autorités n'aient pas confirmé les nombreux refus de travail, le processus doit être respecté et les préoccupations à l'origine de ces refus doivent être abordées.

Comme l'indique la Norme, la non-satisfaction du besoin de sécurité physique et psychologique dans le milieu de travail peut entraîner un risque pour la santé psychologique. En revanche, en agissant de manière proactive pour répondre à ces besoins, les gestionnaires et les collègues peuvent travailler ensemble pour élaborer et mettre en œuvre des mesures qui reconnaissent et tiennent compte des droits légitimes, des risques et des besoins en matière de santé et de sécurité de façon satisfaisante.

*« L'aspect protection de l'intégrité physique est présent dans un milieu de travail lorsque la sécurité psychologique ainsi que la sécurité physique des travailleurs sont protégées des dangers et des risques posés par l'environnement physique. » (p. 25).<sup>3</sup>*



### Questions clés à poser au sujet d'une intervention en cas de pandémie

- *Que fait votre organisation pour déterminer et gérer les répercussions de l'environnement de travail physique sur la santé mentale?*
- *Les travailleurs se sentent-ils en sécurité (ni préoccupés ni inquiets) dans leur environnement physique de travail?*
- *L'horaire de travail prévoit-il des périodes raisonnables de repos, compte tenu de l'équilibre entre les exigences physiques, psychologiques et sociales de l'emploi, et l'accès aux ressources disponibles pour aider les employés à composer avec la situation?*
- *Les questions de santé et de sécurité sont-elles toutes prises au sérieux? Quel processus est mis en place pour gérer les préoccupations concernant la santé et la sécurité et fournir une rétroaction aux travailleurs?*
- *Les gestionnaires et les travailleurs comprennent-ils clairement leur droit de refuser un travail non sécuritaire? Les travailleurs hésitent-ils à exercer ce droit, et les gestionnaires y répondent-ils de façon appropriée?*
- *Les travailleurs reçoivent-ils une formation suffisante pour effectuer leur travail de façon sécuritaire, notamment en ce qui concerne les changements nécessaires à l'environnement de travail physique, aux pratiques, aux procédures, aux équipements et à l'équipement de protection individuelle (ÉPI) durant la pandémie de COVID-19?*
- *L'organisation évalue-t-elle les exigences psychologiques de ses emplois et son environnement de travail en vue de déterminer la présence de dangers pour la santé et la sécurité des travailleurs, particulièrement en ce qui concerne les changements découlant de la pandémie?*

## Utilisation des normes comme guide

La Norme décrit 13 facteurs du milieu de travail ayant des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques. Comme ces facteurs sont tous interreliés, ils devraient tous être examinés.

La [Norme nationale du Canada : Santé et sécurité au travail – Identification et élimination des phénomènes dangereux et appréciation et maîtrise du risque](#) (Z1002) fournit des données contextuelles additionnelles qui aident à repérer les dangers pour la santé psychologique dans l'environnement physique : les phénomènes dangereux d'ordre psychosocial.

Les phénomènes dangereux d'ordre psychosocial « [comprennent] les facteurs liés à l'organisation du travail (stresseurs) qui peuvent nuire à la santé mentale et physique des employés ». (p. 55).<sup>4</sup>

Les facteurs psychosociaux

- « peuvent affecter la réponse psychologique d'un travailleur à son travail et aux conditions du milieu de travail, y compris ses relations avec ses collègues et superviseurs »
- « résultent de l'organisation du travail [et] il s'agit de caractéristiques perçues ou réelles du milieu de travail qui peuvent influencer sur le comportement et le niveau de stress des travailleurs et de la direction »
- « peuvent nuire aux efforts déployés pour assurer la sécurité du milieu de travail au point que des situations normalement peu dangereuses peuvent devenir très dangereuses » (p. 55).<sup>5</sup>

Il est utile de consulter les travailleurs au sujet des dangers et des risques physiques et psychologiques perçus dans leur environnement de travail physique. Selon la Norme Z1002,

« L'identification des phénomènes dangereux d'ordre psychosocial découlant de l'organisation du travail et des facteurs psychologiques devrait comprendre, notamment :

- a. le stress et les maladies connexes; et
- b. les phénomènes dangereux ou les situations dangereuses attribuables à l'erreur humaine, p. ex.,
  - i. les erreurs de conception découlant d'une mauvaise identification des phénomènes dangereux ou des situations dangereuses;
  - ii. l'ajout de caractéristiques de conception du milieu de travail, du produit, du processus ou du service sans prise en compte des facteurs psychosociaux pertinents, des exigences liées à l'organisation du travail, et application des caractéristiques de conception au travail; et
  - iii. les erreurs commises par l'utilisateur découlant de décisions inappropriées, de trous de mémoire, d'une mauvaise compréhension des règles, etc. » (p. 55).<sup>6</sup>

La Norme Z1002 décrit les facteurs ayant une influence sur les phénomènes dangereux d'ordre psychosocial comme suit :

- Facteurs liés à la nature du travail
- Facteurs sociaux
- Facteurs liés à l'organisation du travail
- Fiabilité humaine.
- Facteurs cognitifs

## Quelques considérations clés pour repérer les dangers psychologiques dans l'environnement de travail lors d'une pandémie

Facteurs liés à l'organisation du travail	Facteurs à prendre en considération lors d'une pandémie
<b>Charge de travail</b>	<p>La charge de travail peut augmenter dans l'environnement de travail physique en raison d'une hausse du nombre de protocoles, de clients ou de demandes des intervenants, ou du fait de devoir composer avec l'imprévu. Le niveau de stress cumulé des travailleurs peut croître à mesure que la charge de travail augmente.</p> <p>La charge de travail est aussi liée au degré de complexité du poste. L'exécution de fonctions plus complexes peut nécessiter plus de soutien ou plus de temps en raison des changements apportés à l'environnement de travail, à l'organisation du travail, ainsi qu'à l'impact de la pandémie sur les autres rôles endossés par les travailleurs dans la vie.</p> <p>La charge de travail doit être étroitement surveillée et gérée pour éviter l'épuisement professionnel et l'usure de compassion. Demandez régulièrement aux travailleurs comment ils se sentent. Encouragez-les à faire preuve d'ouverture et d'honnêteté. D'autres mesures de soutien (p. ex., horaires flexibles, aide temporaire, redistribution de la charge de travail, outils) peuvent s'avérer nécessaires pour alléger la charge de travail et réduire le risque de problèmes de fiabilité humaine (p. ex., bévues, inattentions, erreurs, violations) qui peuvent en découler.</p>
<b>Conception de l'équipement, des postes de travail et des processus</b>	<p>Les modifications apportées à la conception des équipements et des postes de travail pour faciliter les activités lors d'une pandémie peuvent s'avérer à la fois réconfortantes et stressantes pour les travailleurs. Les travailleurs peuvent être rassurés par le fait que la direction prend des mesures pour les protéger, mais les changements apportés à l'environnement peuvent s'avérer un rappel constant du danger et du stress. Les travailleurs auront besoin de temps pour s'adapter physiquement et psychologiquement.</p> <p>Les changements apportés au milieu et au mode de travail peuvent accroître le stress pour certains travailleurs, en particulier ceux qui s'appuient sur la constance pour gérer les symptômes de maladies mentales, de maladies chroniques ou de douleurs chroniques. Tout comme consulter des experts peut contribuer à une conception logique sur le plan des besoins organisationnels, consulter les travailleurs peut contribuer à une conception qui appuie leur capacité à travailler efficacement et à la détermination des besoins en matière d'ajustement ou d'adaptation.</p>

Facteurs liés à l'organisation du travail	Facteurs à prendre en considération lors d'une pandémie
<p><b>Formation et instructions</b></p>	<p>Les travailleurs ont besoin d'être formés et renseignés sur la santé mentale, la stigmatisation, les effets du stress chronique et des traumatismes répétés, les indicateurs de la détérioration de la santé mentale et les interactions saines et sécuritaires sur le plan psychologique – en plus de connaître les politiques et les processus de l'entreprise et la façon de se prévaloir des prestations et d'autres mesures de soutien en santé mentale.</p> <p>Les travailleurs ont besoin d'instructions claires, de formation et de soutien lors de l'introduction de nouveaux équipements, d'ÉPI et de pratiques pour faire face au stress associé au changement. Cette mesure est particulièrement importante pour les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale pouvant être déclenchés par le changement et le stress accru.</p>
<p><b>Pertinence de la conception des systèmes de protection</b></p>	<p>L'ajout de systèmes de protection (p. ex., gardiens, écrans, ventilation, automatisation, serrures, mécanismes de verrouillage) ou leur modification dans le but d'améliorer la protection peut être à la fois réconfortant et stressant pour les travailleurs. Ces derniers peuvent être rassurés par le fait que la direction prend des mesures pour les protéger, mais les changements apportés à l'environnement peuvent s'avérer un rappel constant du danger et du stress. Les travailleurs auront besoin de temps pour s'adapter physiquement et psychologiquement.</p> <p>Il convient de demander l'avis des travailleurs et des experts afin de déterminer la conception des systèmes de protection. Tout comme consulter des experts peut contribuer à une conception logique sur le plan des besoins organisationnels, consulter les travailleurs peut contribuer à une conception qui appuie leur capacité à travailler efficacement et à la détermination des besoins en matière d'ajustement ou d'adaptation.</p>
<p><b>Entretien des systèmes de protection</b></p>	<p>L'entretien préventif des systèmes de protection permet d'éviter les défaillances risquant d'accroître le risque de préjudice à un travailleur. Tenir les travailleurs informés au sujet de l'entretien préventif peut contribuer à leur sentiment de sécurité et de confiance envers l'organisation.</p>

Durée et cadence du travail

Mis à part le stress global vécu par certains travailleurs lors d'une pandémie, les changements apportés aux milieux de travail, aux pratiques, aux processus, aux équipements et aux systèmes de protection peuvent avoir des répercussions sur leurs niveaux d'énergie, leur santé physique et mentale et leur sécurité (pour eux-mêmes et les autres). Pour répondre à ces besoins et aider les travailleurs à respecter les normes de qualité requises, la cadence et la durée du travail pourraient devoir être ajustées. Les tâches ennuyantes et répétitives pourraient intensifier les sensations de fatigue, tandis qu'une cadence de travail trop rapide ou de durée trop longue pourrait accroître le stress et les risques d'erreurs et d'accidents.

La fatigue présente un risque important dans le milieu de travail et est connue pour causer ou contribuer à de nombreuses blessures au travail. Ce risque est d'autant plus préoccupant pour les travailleurs occupant un poste critique pour la sécurité et ceux qui doivent conduire pour se rendre au travail. Mais la fatigue peut affecter la santé mentale de tous les travailleurs, peu importe le type d'emploi qu'ils occupent.

Les gestionnaires et les travailleurs doivent connaître les indicateurs de fatigue et disposer de plans pour soutenir les travailleurs. Les travailleurs doivent avoir des périodes de repos raisonnables pour leur permettre de se reposer et de se détendre. Plus le travail est exigeant, plus les périodes de repos sont importantes.

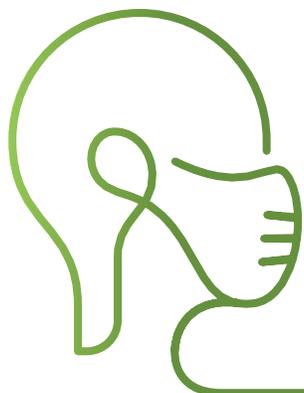
Une façon d'aider à réduire le risque de fatigue est d'adapter l'environnement de travail physique de manière à éviter les éclairages tamisés, les températures élevées et les bruits excessifs.

Consultez la rubrique [Conseils pour réduire le risque de fatigue](#) pour en savoir plus.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la [fiche d'information](#) et l'[infographie](#) sur la fatigue et le travail du CCHST..

Diversité des tâches

Les changements apportés aux milieux de travail, aux pratiques et aux processus pourraient modifier la diversité des tâches d'un poste. La diversité peut aussi affecter la mémoire.



## Conseils pour intégrer la protection de la sécurité physique dans les plans d'intervention en cas de pandémie

Clarifiez le droit des travailleurs au Canada de refuser un travail dangereux (conformément aux lois relatives à la santé et la sécurité au travail en vigueur), et veillez à ce que les membres du personnel comprennent leurs rôles et les procédures à suivre en cas de refus de travailler.

Rappelez-vous que l'exposition aux dangers (réels ou perçus) peut augmenter le risque de stress des travailleurs et avoir un impact négatif sur leur santé mentale, tout comme les protéger contre les dangers et réduire les risques peuvent contribuer à diminuer leur stress et à améliorer leur santé mentale. Cernez les dangers et les risques dans l'environnement de travail physique du travailleur (sur son milieu de travail, lorsqu'il travaille à domicile, durant ses déplacements entre le domicile et le travail). Tenez compte des différents types de dangers auxquels un travailleur est susceptible d'être exposé, y compris les dangers physiques, biologiques, chimiques, ergonomiques et psychosociaux.

Peut-être devrez-vous :

- Passer en revue les évaluations des risques et les analyses des exigences du poste déjà réalisées, afin de déterminer si des dangers se sont ajoutés ou si le niveau de risque est élevé.
- Consulter les travailleurs et d'autres personnes clés dans le milieu de travail pour connaître leur avis.
- Demander conseil au représentant ou au comité de santé et de sécurité et, le cas échéant, au comité de santé et sécurité psychologiques.
- Rechercher des recommandations de ressources crédibles et de professionnels qualifiés en matière de santé et sécurité, ainsi qu'en santé mentale en milieu de travail.

Lors d'une pandémie, il est essentiel de déterminer le risque d'exposition au virus, qui varie selon les travailleurs. Les facteurs à prendre en considération sont le poste du travailleur, ses tâches, le degré d'interaction avec d'autres personnes (p. ex., collègues, bénévoles, fournisseurs, clients, patients, membres du public, représentants du gouvernement) et les facteurs personnels.

## Classification de l'exposition des employés à la grippe pandémique au travail<sup>7</sup>

Niveau de risque	Exposition professionnelle	Exemples
<b>Très élevé</b>	Risque très élevé d'exposition à de fortes concentrations de sources connues ou suspectées de grippe pandémique lors de procédures médicales ou de laboratoire précises.	<p>Employés du secteur de la santé . . . exécutant des procédures générant des aérosols sur des patients que l'on sait ou que l'on croit infectés par le virus pandémique (p. ex., procédures d'induction de la toux, bronchoscopies, certaines procédures dentaires ou prélèvements d'échantillons invasifs).</p> <p>Personnel du secteur de la santé ou de laboratoire prélevant ou manipulant des échantillons de patients que l'on sait ou que l'on croit infectés par le virus pandémique (p. ex., manipulation de cultures de patients que l'on sait ou que l'on croit infectés par le virus de la grippe pandémique).</p>
<b>Élevé</b>	Risque élevé d'exposition à des sources connues ou présumées du virus de la grippe pandémique.	<p>Prestataires de soins de santé et membres du personnel de soutien exposés à des patients que l'on sait ou que l'on croit infectés par le virus pandémique (p. ex., médecins, infirmiers et autres membres du personnel hospitalier qui doivent entrer dans les chambres des patients).</p> <p>Transport médical de patients que l'on sait ou que l'on croit infectés par le virus pandémique dans des véhicules fermés (p. ex., techniciens ambulanciers paramédicaux).</p> <p>Autopsie de patients que l'on sait ou que l'on croit infectés par le virus pandémique (p. ex., employés des morgues et des dépôts mortuaires).</p>
<b>Moyen</b>	Emplois exigeant un contact fréquent et rapproché (moins de 6 pieds) avec des sources connues ou présumées du virus de la grippe pandémique (p. ex., collègues, grand public, patients externes, écoliers, individus ou groupes).	Employés ayant un contact très fréquent avec la population générale (établissements scolaires, milieux de travail à haute densité de population et certains commerces de détail très achalandés).
<b>Faible (prudence)</b>	Emplois... ne nécessitant aucun contact avec des personnes que l'on sait infectées par le virus pandémique ni aucun contact fréquent et rapproché (moins de 6 pieds) avec le public. Même si les niveaux de risque liés à l'emploi sont faibles, les employeurs doivent être prudents et élaborer des plans d'intervention pour minimiser les cas d'infection parmi les employés.	Employés ayant un contact professionnel minimal avec le grand public et des collègues (p. ex., employés de bureau).

En ce qui concerne les facteurs personnels qui influent sur le risque, vous devrez peut-être demander aux travailleurs qui croient avoir besoin de mesures d'adaptation de s'identifier afin de les protéger contre les dangers ou les facteurs de stress dans l'environnement de travail physique. Pour des raisons de droit à la vie privée, ne demandez pas de renseignements médicaux personnels aux travailleurs. Interrogez-les plutôt sur leurs capacités, leurs limites et leurs besoins en matière de soutien, et assurez-les que leur vie privée et la confidentialité seront respectées.

Si un travailleur révèle (avant ou pendant la pandémie) qu'il vit avec une maladie mentale, certaines mesures supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires.

Prévoyez du temps avec le travailleur pour discuter de ce qui suit :

- Sentiments par rapport à son environnement de travail physique
- Défis qu'il pourrait anticiper ou auxquels il pourrait être confronté
- Mesures prises par l'employeur pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs dans l'environnement de travail physique
- Moyens que vous pouvez utiliser pour l'aider à composer avec la situation.

Avoir recours à la participation et à l'influence (autre facteur clé du milieu de travail énuméré dans la Norme) : discutez avec les travailleurs afin de créer avec eux des solutions qui leur conviennent, tout en tenant compte des autres défis auxquels ils sont confrontés. Le fait de participer à la prise de décision et d'avoir une certaine influence sur la manière d'effectuer le travail favorise le sentiment de contrôle des travailleurs, en particulier en contexte d'incertitude. La participation et l'influence sont importantes pour tous les travailleurs, mais surtout pour ceux qui vivent avec une maladie mentale.

Suivez la hiérarchie de contrôle des risques décrite dans la Norme (et dans le tableau ci-dessous).

Utilisez cette hiérarchie pour vous aider à identifier les types de contrôle des risques dont votre organisation a besoin. Les exemples présentés dans le tableau suivant peuvent favoriser la protection des travailleurs contre les dangers physiques et psychologiques et les risques présents dans l'environnement de travail physique.

## Hiérarchie de contrôle des risques

Niveau de contrôle des risques	Exemples de contrôle des risques
Élimination des dangers	<p><b>Physique</b> : s.o.</p> <p><b>Psychologique</b> : Reconnaissez le fait que la situation pose un stress et rassurez les travailleurs en leur affirmant que vous êtes déterminé à protéger leur santé et leur sécurité. Rappelez-leur que la plupart des gens qui sont infectés se rétablissent, et encouragez-les à voir plus loin. Soyez prêt à répondre à toutes leurs questions.</p>
Maîtrise du risque ou maîtrise de l'accès au danger	<p><b>Physique</b> : Procédures de confinement, barrières physiques, travail à domicile, arrangements pour le transport, restrictions visant les déplacements.</p> <p><b>Psychologique</b> : Discutez avec les travailleurs de la nécessité de mettre en place des contrôles physiques et de leurs sentiments ou préoccupations entourant ces derniers. Invitez les travailleurs à faire preuve de créativité pour trouver des moyens de protéger leur sécurité physique.</p>
Remplacement du danger par une situation moins dangereuse	<p><b>Physique</b> : Accès au vaccin, lorsqu'il est disponible.</p> <p><b>Psychologique</b> : Déterminez votre politique en matière de vaccination des travailleurs. Évaluez les prestations offertes par votre entreprise. Envisagez la tenue de cliniques de vaccination volontaire lorsqu'un vaccin sera disponible.</p>
Modification de la façon dont le travail est organisé et effectué	<p><b>Physique</b> : Modalités et horaires de travail flexibles, quarts de travail décalés, distanciation physique, fourniture des outils et (ou) de l'équipement pour faciliter le travail en toute sécurité (p. ex., services sans contact pour les clients et les fournisseurs).</p> <p><b>Psychologique</b> : Donnez des conseils, consultez les travailleurs. Demandez-leur leur avis et des suggestions. Faites le point avec eux pour connaître les effets positifs et négatifs des changements et apportez des ajustements au besoin.</p>
Modification des procédures et des pratiques	<p><b>Physique</b> : Protocoles de prévention et de contrôle des infections, utilisation des aires et des équipements communs, communications.</p> <p><b>Psychologique</b> : Ne vous attendez pas à ce que les travailleurs sachent tout simplement ce qu'il faut faire ou qu'ils le devinent. Rappelez-vous que le stress peut affecter la mémoire et la capacité à prendre des décisions. Communiquez clairement les changements. Fournissez des conseils écrits et affichez des rappels. Aidez les travailleurs à se rappeler et à trouver des informations au besoin. Consultez les travailleurs. Demandez-leur leur avis et des suggestions. Faites le point avec eux pour connaître les effets positifs et négatifs des changements et apportez des ajustements au besoin.</p>

Niveau de contrôle des risques	Exemples de contrôle des risques
Mesures administratives ou formation	<p><b>Physique</b> : Information sur le virus, la façon de se protéger et de protéger les autres contre l'infection, quoi faire en cas d'exposition ou d'infection; formation sur la sélection, l'utilisation, le stockage et l'élimination des équipements de protection; communication, information et formation sur les nouveaux équipements, outils, politiques, pratiques et méthodes.</p> <p><b>Psychologique</b> : Intégrez la sensibilisation à la santé mentale dans les communications, l'information et la formation. Reconnaissez les craintes, les sentiments et préoccupations. Lutte contre la stigmatisation. Offrez de la formation sur la recherche d'aide et l'entraide. Déterminez un calendrier et un budget pour la formation en santé mentale.</p>
Équipement de protection	<p><b>Physique</b> : Provision de masques, d'appareils respiratoires, de gants, de masques de protection, de vêtements de protection, etc.</p> <p><b>Psychologique</b> : Reconnaissez que le port d'ÉPI n'est pas ce qu'il y a de plus agréable. Rappelez aux travailleurs pourquoi l'ÉPI est nécessaire pour eux et pour les autres dans le milieu de travail, s'il y a lieu. Offrez une formation sur l'utilisation de l'ÉPI.</p>
Plans d'urgence	<p><b>Physique</b> : Disponibilité du matériel de premiers soins approprié.</p> <p><b>Psychologique</b> : Communiquez les procédures à suivre en cas d'urgence, en tenant compte de la façon de prévenir l'exposition ou la propagation d'une grippe pandémique.</p>

## Protection des travailleurs susceptibles de présenter un risque accru de répercussions négatives sur la santé physique ou mentale

Les travailleurs ayant des problèmes de santé physique et (ou) mentale peuvent présenter un risque accru de blessure physique ou mentale à la suite d'une exposition (réelle ou perçue) au virus de la grippe pandémique dans leur environnement de travail physique. Réfléchissez à la façon de les protéger et de leur offrir, au besoin, des mesures d'adaptation exemptes de stigmatisation. Cette protection peut comprendre les éléments suivants :

- Encouragement à l'auto-identification (offrir un processus confidentiel et non menaçant, ainsi qu'un endroit pour demander de l'aide et parler de leurs craintes et de leurs préoccupations)
- Ajustement des charges de travail ou des horaires
- Prestations de soutien et traitements en santé mentale offerts plus rapidement et bonifiés
- Bilans systématiques, systèmes de parrainage
- Mesures de soutien supplémentaires pour aider à la gestion des symptômes
- Disponibilité de travailleurs temporaires ou de remplaçants en cas d'absence ou de congé
- Communication des mesures de soutien et d'adaptation aux travailleurs touchés
- Prise en compte de la façon de protéger la santé et la sécurité mentales et physiques des autres travailleurs susceptibles d'être touchés par les mesures de soutien ou d'adaptation

Les travailleurs vivant avec une obsession de la contamination et des compulsions de nettoyage et de lavage peuvent courir un risque considérablement plus élevé de voir leur santé mentale et physique affectée de façon négative lors d'une pandémie. Ils peuvent avoir des expériences sensorielles plus intenses, surestimer la menace et s'inquiéter de façon excessive. Le nettoyage compulsif peut conduire à une exposition excessive aux agents de nettoyage et de désinfection, ce qui risque d'entraîner des blessures chimiques telles que la dermatite, l'inflammation des voies respiratoires et d'autres blessures. Il peut également causer une surinfection (c.-à-d. une infection secondaire) de la peau endommagée, souvent par un autre agent microbien résistant au traitement de l'infection initiale.



Votre plan d'intervention en cas de pandémie devrait susciter la confiance des travailleurs à l'égard des mesures prises. Veuillez inclure les éléments suivants :

- Renseignements provenant de sources d'information crédibles
- Formation sur les techniques sécuritaires de nettoyage et de désinfection
- Indicateurs physiques et mentaux de la maladie mentale
- Mesures d'adaptation et accès accéléré aux mesures de soutien en santé mentale pour les travailleurs à haut risque

Les ressources suivantes peuvent vous aider à déterminer comment offrir des mesures d'adaptation à un travailleur ayant des besoins en santé mentale :

- [Mental Health in the Workplace: An Accommodation Guide for Managers and Staff](#) (Association canadienne pour la santé mentale, Ontario)
- [Promotion de la réussite du personnel : Outil pour aider les employés à réussir au travail](#) (Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale)

En cas de situations complexes, envisagez le recours à un professionnel qualifié dans la gestion des limitations fonctionnelles.

## Composer avec l'isolement et le retour dans le milieu de travail physique

Même à l'étape de la reprise des activités, les employeurs doivent être conscients des effets psychologiques de la quarantaine et de l'isolement, et se doter d'un plan pour gérer leurs répercussions, en particulier si leur maintien fait partie du plan de reprise ou de la nouvelle normalité.

L'isolement peut avoir une incidence négative sur la santé mentale des travailleurs. L'auto-isolement et la quarantaine, le travail seul à domicile, ainsi que la distanciation physique entre collègues au sein d'un milieu de travail physique peuvent accroître le sentiment de solitude et exacerber la prédisposition aux problèmes de santé mentale. Pour beaucoup de gens qui travaillent de façon complètement isolée, la solitude est la partie la plus difficile du travail.

Chez certains, l'isolement prolongé peut intensifier la peur et l'anxiété relatives au retour dans le monde réel après l'isolement, même si ce retour est souhaité. Cela peut rendre l'idée de retourner au travail ou sur le lieu de travail physique stressante. Heureusement, les effets négatifs de l'isolement sont réversibles.

L'isolement peut également avoir un effet positif sur la croissance personnelle, notamment la croissance émotionnelle, le sentiment de rapprochement avec ses amis et sa famille et une meilleure perspective sur ce qui est important dans la vie.

Avec les conseils du Dr Keith Dobson, psychologue clinicien et professeur à l'Université de Calgary, la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) a préparé une fiche-conseils pour aider à combattre les effets de l'isolement social : [les liens sociaux à l'ère de la distanciation physique](#).

Pensez également à élaborer un plan visant à aider les travailleurs à composer avec l'isolement. Voici quelques idées utilisées par les organisations :

- Discutez avec les travailleurs au sujet de l'éventuelle nécessité de s'isoler à nouveau et des mesures de soutien dont ils auront besoin pour les aider à se préparer. Ce soutien peut inclure de l'aide sur la façon de contrer les effets de l'isolement sur la santé mentale ou de gérer les répercussions financières possibles sur eux ou les membres de leur famille. Réfléchissez aux environnements de travail à domicile, à l'ergonomie et aux mesures de soutien pour les employés.
- Songez à la façon dont votre organisation peut soutenir financièrement les travailleurs durant l'isolement, surtout si leur revenu diminue.
- Demandez à des travailleurs spécifiques de faire le point avec des collègues, y compris ceux qui sont en congé de maladie.
- Aidez les travailleurs en isolement à la maison ou sur des lieux de travail éloignés en leur faisant livrer des repas pour les aider à se sentir connectés et atténuer le stress causé par l'instabilité.
- Planifiez des activités sociales une fois les ordres d'isolement levés.
- Offrez du soutien psychologique pour aider à soulager le stress des travailleurs par rapport au retour au travail.

## Considérations de sécurité pour ceux qui travaillent temporairement à domicile

Lors d'une pandémie, il arrive que certains ou l'ensemble des travailleurs doivent travailler de chez eux. Rappelez-vous qu'il ne s'agit pas d'une formule de travail à domicile habituelle. Certains travailleurs peuvent être confrontés à une variété de défis qui rendent le travail à la maison très stressant, tandis que d'autres peuvent préférer cette situation. Dans tous les cas, un aménagement non ergonomique peut être physiquement plus exigeant et causer des douleurs et de la difficulté à se concentrer.

C'est pourquoi il est recommandé de fournir un équipement et du matériel appropriés pour assurer la productivité des travailleurs (p. ex., permettre aux travailleurs d'apporter leur matériel informatique à la maison). Mais comme l'équipement supplémentaire à la maison peut empiéter sur l'espace de vie des travailleurs, il importe également de les informer sur l'ergonomie et la façon de réduire les risques de blessures. Consultez les Lignes directrices d'ergonomie en cas de télétravail temporaire.

Il peut également être utile de discuter avec les travailleurs des avantages du conditionnement physique et de sa relation avec la santé mentale, tout en leur offrant l'accès à des mesures de soutien pour les aider à maintenir leur santé physique et mentale. Par exemple :

- Compte de dépenses pour le mieux-être, s'ils en ont un
- Séances virtuelles d'étirements, d'exercices et de préparation de repas
- Pauses régulières et séparation de l'espace de travail et des espaces de vie (autant que possible)
- Saine alimentation
- Spécialistes de la santé

## Protéger les travailleurs contre les dangers psychologiques posés par l'interaction avec les autres en milieu de travail

Si le poste d'un travailleur implique des interactions avec d'autres (p. ex., collègues, bénévoles, membres du public, fournisseurs, clients, patients, représentants du gouvernement), il est important de comprendre leurs répercussions psychologiques sur le travailleur et la culture de l'organisation.

Le danger psychologique le plus courant posé par les autres dans l'environnement de travail physique s'observe par voie de discrimination, harcèlement, intimidation ou violence. Comme il est nécessaire que les travailleurs se sentent en sécurité, les employeurs doivent publier des communications au sujet des politiques en matière de civilité, de respect et de lutte contre le harcèlement et la violence, et veiller au bon fonctionnement des systèmes de protection.<sup>§</sup>

Deux autres aspects clés relatifs à l'infection dans l'environnement physique sont la protection de l'environnement et la protection des attitudes.

---

§ Ces problèmes sont abordés plus en détail dans les [conseils présentés](#) à la rubrique Protection de la sécurité psychologique.

La *protection de l'environnement* concerne l'infection par les autres dans le milieu de travail. La peur et l'anxiété relative à cette infection peuvent être exacerbées lorsque le travailleur doit :

- Travailler dans les espaces communs ou devoir les utiliser (p. ex., magasins de détail, halls d'entrée, toilettes, ascenseurs, cages d'escalier, corridors, coins-repas, aires de repos, salles de premiers soins, véhicules);
- Travailler en contact avec des surfaces souvent touchées (p. ex., poignées de porte, boutons d'ascenseur, garde-corps, toilettes, robinets, poignées de cafetière, outils, matériel, chaises, bureaux, tables, claviers, écrans tactiles, caisses enregistreuses, terminaux de crédit et de débit, téléphones, produits);
- Entrer dans le milieu de travail ou chez d'autres personnes pour effectuer le travail;
- Voyager avec d'autres pour effectuer le travail à un ou plusieurs endroits.

Lors d'une pandémie, l'effet de l'isolement peut accroître la peur et l'anxiété des gens par rapport à ceux qui ne sont pas dans leur « bulle ».

Les travailleurs doivent pouvoir raisonnablement s'attendre à ce que le protocole de prévention et de contrôle de l'organisation les protège efficacement contre cette infection et la propagation du virus aux membres de leur famille. Façons d'aider à résoudre ce problème :

- Dotez-vous d'un protocole écrit de prévention et de contrôle des infections.
- Offrez aux travailleurs une formation relative aux détails qui s'appliquent à eux.
- Discutez avec les travailleurs au sujet de leurs craintes et de leurs préoccupations en matière d'infection dans leur milieu de travail physique.
- Faites part aux gens des détails qui s'appliquent à eux.
- Suivez le protocole.
- Établissez les responsabilités.

La *protection des attitudes* est étroitement liée aux facteurs du milieu de travail relatifs à la civilité, au respect et à la protection psychologique. Si les attitudes négatives envers les autres peuvent accroître la peur, le stress, l'anxiété et la dépression, les attitudes positives peuvent contribuer à remonter le moral et à favoriser la résilience.

L'une des préoccupations les plus courantes chez les travailleurs est le mépris des autres pour les précautions liées à la santé et à la sécurité, pouvant accroître le risque des travailleurs de contracter une maladie, d'être impliqués dans des conflits ou de faire l'objet d'abus, de harcèlement, d'intimidation ou de violence.

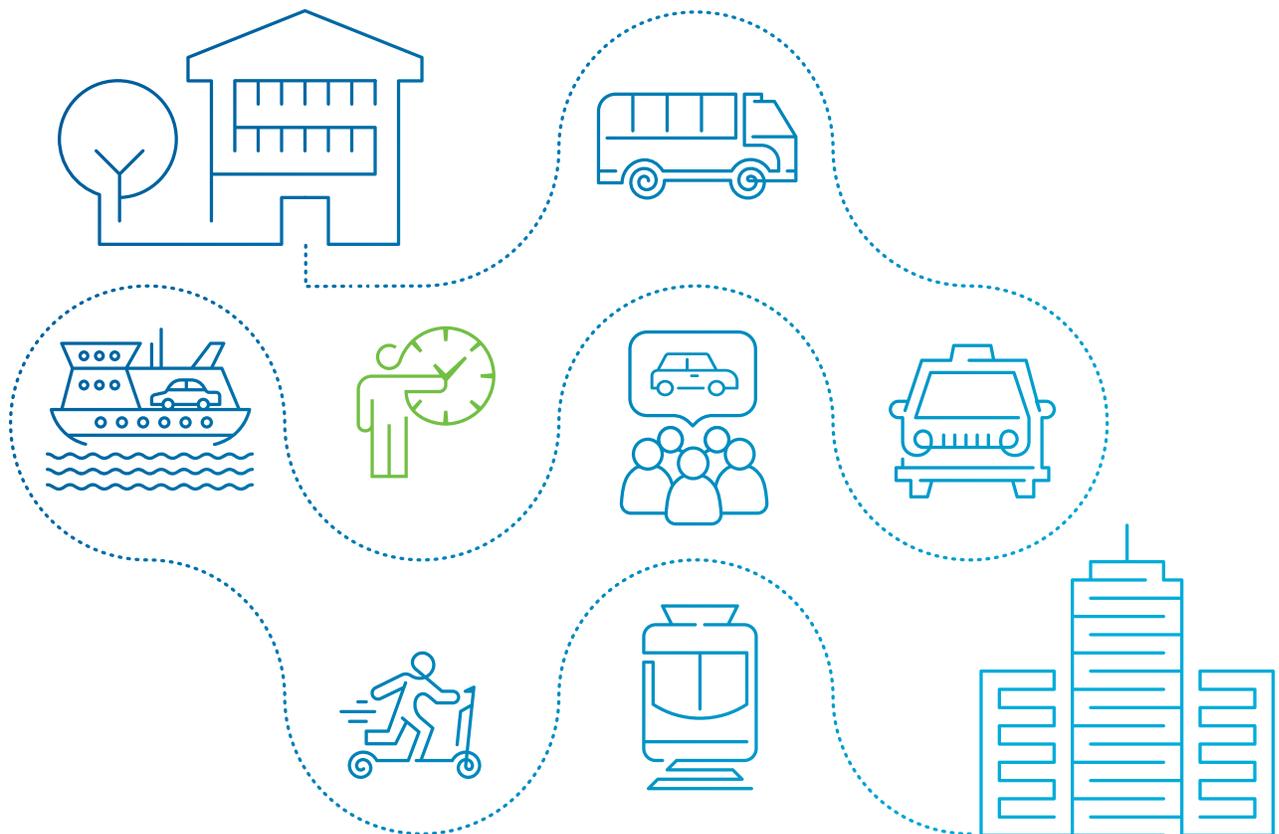
En plus de préciser les mesures de protection que vos travailleurs doivent respecter, précisez également les mesures auxquelles ceux qui interagissent avec eux doivent se conformer. Communiquez clairement ces attentes et leur importance (p. ex., pour protéger vos travailleurs, les autres personnes du milieu de travail et eux-mêmes), et assurez leur respect. Cela comprend les attentes relatives à la civilité et au respect, ainsi que les conséquences du non-respect.

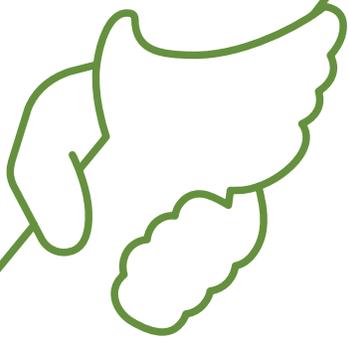
Assurer le respect des mesures de protection par tous envoie un message clair et positif indiquant que vous accordez de l'importance à la santé et à la sécurité physiques et psychologiques de vos travailleurs et des autres.

Parallèlement, il est important de préparer vos travailleurs à la venue d'autres personnes dans leur milieu de travail, surtout s'ils ne les connaissent pas (p. ex., visiteur du siège social de votre organisation ou d'un fournisseur, entrepreneur, partenaire financier, figure d'autorité).

## Protéger les travailleurs contre les dangers psychologiques posés par les déplacements domicile-travail lors d'une pandémie

Discutez avec les travailleurs au sujet de leurs craintes et de leurs préoccupations. Explorez les options pour aider à soulager leur stress (p. ex., travail à domicile, horaires flexibles, changement des heures de début et de fin pour permettre les déplacements durant les périodes de moindre affluence). Rappelez aux travailleurs la façon de se protéger pendant et après leurs déplacements.





### 3. Soutien psychologique et social

Quelle qu'en soit la cause, le stress peut affecter l'efficacité des gens dans divers aspects de leur vie, y compris le travail. La stigmatisation a tendance à empêcher beaucoup de gens de demander de l'aide, jusqu'à ce qu'ils soient si malades qu'ils ont de la difficulté à fonctionner, surtout lorsqu'ils occupent un poste où la force de caractère est attendue ou lorsqu'ils ont l'impression que les autres dépendent d'eux.

Offrir du soutien psychologique et social peut aider les travailleurs à surmonter la stigmatisation et à composer avec les stress de la vie lors d'une pandémie. Cela peut également réduire le risque de dommages psychologiques découlant d'autres facteurs du milieu de travail.

Ces mesures de soutien peuvent différer légèrement pour les gens ayant un savoir expérientiel de la maladie mentale (p. ex., plus d'interactions individuelles, de mesures d'adaptation). Selon Anxiety Canada, les répercussions de l'isolement social et de la distanciation physique peuvent être considérées comme un répit salutaire pour les travailleurs qui vivent avec certains problèmes de santé mentale (p. ex., anxiété sociale), tandis qu'une demande de retour au travail peut s'avérer une source importante de stress d'anticipation.<sup>8</sup> Les employeurs devraient fournir des précisions, du soutien et, le cas échéant, des mesures d'adaptation pour les aider à bien fonctionner selon leurs capacités.

Les travailleurs peuvent avoir besoin de soutien psychologique et social tout au long des diverses étapes d'une pandémie pour les aider à composer avec la situation. Même les gens très résilients peuvent être épuisés par le stress chronique associé à la vie et au travail dans de telles conditions.

## Types de soutien psychologique et social

- Individuel (p. ex., travailleur qui parle à son superviseur, à un membre du comité de santé et de sécurité au travail, à un pair aidant ou à une personne possédant un certificat de [PSSM](#))
- De groupe (p. ex., groupe de soutien par les pairs)
- Offert à tous les employés (p. ex., horaire de travail flexible pour aider à trouver un équilibre avec les obligations et les besoins personnels)
- Informatif (p. ex., renseignements sur les mesures de soutien offertes pour aider les travailleurs à gérer l'anxiété)
- Éducationnel (p. ex., webinaires et cours sur les effets du stress ou les moyens de composer avec les effets psychologiques de l'isolement, les soucis financiers, la stigmatisation sociale, l'anxiété au sujet de l'infection)
- Fondé sur les compétences (p. ex., formation sur les nouvelles procédures, la civilité et le respect en milieu de travail, nouvelles compétences)
- Fondé sur les avantages sociaux (p. ex., accès aux services de consultation, aux services psychiatriques, aux services paramédicaux)
- Fondé sur les programmes (p. ex., mesures d'adaptation, accès à de l'aide financière, programmes d'aide aux employés [PAE], programmes de santé mentale communautaires)

Faites l'inventaire des programmes de soutien psychologique et des programmes d'aide offerts et discutez avec les travailleurs au sujet des défis auxquels ils pourraient être confrontés, des types de soutien dont ils ont besoin et de ceux auxquels ils peuvent accéder par l'entremise de l'organisation et dans la collectivité. Certains programmes peuvent devoir être adaptés de manière à répondre aux besoins des travailleurs lors d'une pandémie.

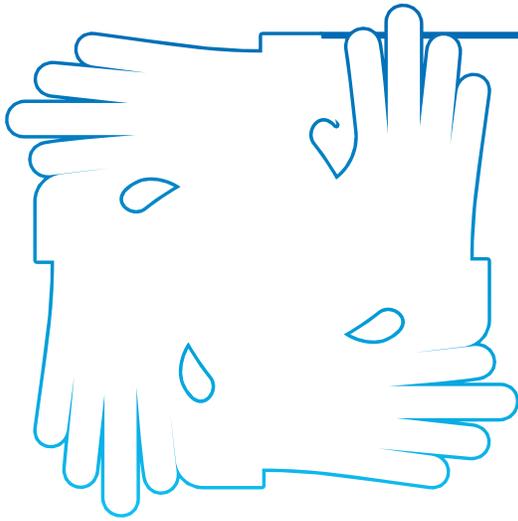
La plupart des améliorations nécessaires sont dans le domaine du soutien psychologique et social :

- Réduire la stigmatisation associée à la maladie mentale
- Améliorer la connaissance des signes, des symptômes et des interventions
- Orienter vers les mesures de soutien
- Améliorer l'accès aux mesures de soutien en santé mentale
- Fournir un environnement positif et des gestionnaires dynamiques dotés de bonnes compétences interpersonnelles<sup>9</sup>



### Questions clés à poser au sujet d'une intervention en cas de pandémie

- *L'organisation offre-t-elle des services ou des avantages qui répondent aux besoins du travailleur en matière de santé psychologique et mentale?*
- *Les travailleurs ont-ils le sentiment de faire partie d'une communauté et d'être appuyés par leurs collègues dans la réalisation de leurs tâches?*
- *L'organisation a-t-elle mis en place un processus d'intervention en cas de détresse d'un travailleur?*
- *Les travailleurs se sentent-ils soutenus par l'organisation lorsqu'ils doivent composer avec des problèmes personnels ou familiaux?*
- *L'organisation appuie-t-elle les travailleurs qui reviennent au travail après un congé pris en raison d'un problème de santé mentale?*
- *Les membres de l'organisation comprennent-ils bien l'importance de la santé mentale des travailleurs?*



## Conseils pour l'intégration de mesures de soutien psychologique et social dans les plans d'intervention en cas de pandémie

- Suivez les [6 conseils pour répondre à l'anxiété des employés reliée au COVID-19](#) (Association canadienne pour la santé mentale, bureau national).
- Discutez régulièrement (avant, pendant et après une pandémie) avec les travailleurs au sujet des mesures de soutien psychologique et social.
- Donnez aux travailleurs occupant des postes de direction et de gestion des conseils sur la prise en charge de leur santé pour soutenir leur réussite.
- Utilisez les ressources présentées dans [L'Esprit au Travail COVID-19 - Guide de prise en charge de sa santé mentale pour bâtir sa résilience](#).
- Offrez aux travailleurs occupant des postes de direction et de gestion des conseils sur la façon d'aider leurs équipes :
  - [Comment puis-je aider mon équipe?](#) (L'esprit au travail)
  - [Mental Health Playbook for Business Leaders du CAMH](#) (Centre de toxicomanie et de santé mentale)
- Rappelez aux travailleurs d'évaluer leur santé mentale et de prendre des mesures, s'il y a lieu, à l'aide de ressources telles que l'[affiche Comment vais-je?](#) (L'esprit au travail).
- Encouragez les travailleurs à évaluer leur santé mentale et à demander de l'aide, s'il y a lieu, en leur donnant accès à l'[outil d'auto-observation à l'aide du continuum de la santé mentale](#).
- Formez les travailleurs à reconnaître les indicateurs de la détérioration de la santé mentale et les façons d'intervenir.
- Encouragez les travailleurs à exprimer leurs sentiments, leurs peurs et leurs besoins en matière de soutien.
- Aidez les travailleurs à venir exprimer leurs préoccupations et leurs sentiments en créant des espaces sûrs pour eux. Le fait que des dirigeants et des travailleurs expérimentés s'expriment montre aux travailleurs qu'ils peuvent le faire aussi en toute sécurité.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Les dirigeants et les travailleurs expérimentés doivent également comprendre que les histoires peuvent être leur propre contagion. Faites preuve de discrétion. Faites attention à ce que vous partagez et de quelle façon. En dire trop peut être « un déclencheur » ou s'avérer traumatisant pour les autres.

Offrez aux travailleurs de l'information et de la formation sur la gestion des situations stressantes et la façon de se sortir d'une telle situation d'une manière sécuritaire sur le plan psychologique. Exemples :

- [The Pause](#)
- [L'Esprit au Travail COVID19 – Guide de prise en charge de sa santé mentale pour bâtir sa résilience](#)
- [Astuces pour s'adresser à une personne en crise à l'heure de la COVID-19](#) (CSMC)
- Composer avec le stress, l'anxiété et l'usage de substances pendant la COVID-19 (Infographie du Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances)
- [Vivre dans un cadre familial marqué par de la violence pendant la pandémie de COVID-19](#) (CSMC et Santé Canada)

Informez les travailleurs des prestations offertes pour les aider à composer avec les conséquences financières de la pandémie (par le biais du Chercheur de prestations du gouvernement fédéral). Envisagez la tenue d'un webinaire où des conseillers financiers et juridiques peuvent répondre aux questions des travailleurs au sujet des prestations. Même à l'étape de la reprise des activités, cela peut être important pour les travailleurs aux prises avec des fardeaux financiers.

Déterminez quels sont les services ou les prestations en matière de santé psychologique et mentale offerts aux travailleurs par votre organisation et s'ils répondent à leurs besoins. Dans certains cas, il peut être utile de prévoir l'ajout ou la prolongation des prestations ou des services pour aider les travailleurs à

composer avec la situation (p. ex., un travailleur atteint du TSPT peut n'être admissible qu'à un nombre limité de séances de psychothérapie et ne pas avoir les moyens de poursuivre [surtout s'il vit un stress financier], ce qui peut nuire au rétablissement du travailleur).

Informez les travailleurs au sujet des prestations et des services de psychologie et de santé mentale offerts par l'organisation (p. ex., avantages sociaux, PAE) et la collectivité. Les PAE peuvent s'avérer utiles pour aider les employés grâce à des mesures de soutien en santé mentale, à des conseils financiers et juridiques, ainsi qu'à du soutien concernant des questions familiales et d'autres aspects du bien-être.

- Le portail du gouvernement fédéral, [Espace mieux-être Canada](#), offre un certain nombre de ressources gratuites pour les Canadiens
  - Auto-évaluation et suivi du bien-être
  - Cours, applications et autres ressources autoguidées
  - Coaching de groupe et communautés de soutien
  - Services de consultation par messagerie texte ou par téléphone
- D'autres ressources gratuites sont accessibles sur le [Carrefour des ressources durant la pandémie de COVID-19](#) de la CSMC. (Comme les travailleurs peuvent avoir besoin d'aide pour trouver des ressources communautaires et y accéder, il peut être judicieux de se familiariser avec celles qui sont offertes. Communiquez les liens ou distribuez des copies de ressources spécifiques pouvant s'avérer utiles.)

Offrez des mesures de soutien supplémentaires pour aider les travailleurs en difficulté. Des services de consultation en personne, en ligne et par téléphone sont offerts aux employés admissibles dans les domaines suivants :

- Coordination de la prise en charge de sa santé
- Services de consultation en soins spirituels
- [Soutien par les pairs](#) (renseignements sur les programmes de certification et la connexion avec des pairs aidants de Peer Support Canada)
- [PSSM](#)
- Communication interpersonnelle
- Intervention en situation de crise
- Prévention du suicide

Expliquez aux travailleurs comment obtenir de l'aide en cas de crise

- Adultes : textez MIEUX au 741741 (pour une aide immédiate)
- Intervenants de première ligne : textez FRONTLINE au 741741
- Appelez le 911

Offrez des renseignements sur la sensibilisation au suicide et de la formation sur la prévention du suicide :

- [Sensibilisation au suicide et prévention](#) (CSMC)
- [Formation appliquée en techniques d'intervention face au suicide \(ASIST\)](#) (LivingWorks)

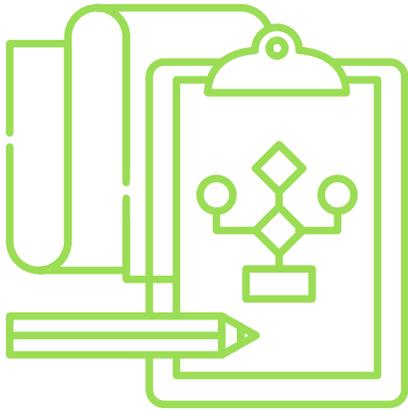
Outillez les gestionnaires et les superviseurs pour leur permettre de créer un milieu de travail positif (p. ex., offrir de l'information et de la formation sur la lutte contre la stigmatisation, ainsi que de la formation sur les compétences d'écoute et de communication empathique). Bien que ces travailleurs

devraient utiliser ces compétences en tout temps, des formations ou des ressources supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires lors d'une pandémie (et peuvent être essentielles pour maintenir des relations positives dans le milieu de travail). Par exemple :

- Webinaires de sensibilisation à la santé mentale et à la stigmatisation
- [Astuces pour s'adresser à une personne en crise à l'heure de la COVID-19](#) (CSMC)
- [L'esprit au travail](#) - Programme de formation en direct fondé sur des données probantes, conçu pour aborder et promouvoir la santé mentale et réduire la stigmatisation en milieu de travail (CSMC)
- [La gestion en matière de santé mentale](#) - Programme en ligne gratuit conçu pour démontrer aux gestionnaires, superviseurs et autres dirigeants comment reconnaître et gérer efficacement les problèmes liés à la santé mentale en milieu de travail (Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale)
- [Formation en réponse aux crises pour les travailleurs essentiels](#) - Trois cours de L'esprit au travail : Prendre soin de soi, Prendre soin de son équipe et Prendre soin des autres

Consultez les ressources suivantes sur la façon d'offrir des mesures d'adaptation à un travailleur ayant des besoins en santé mentale :

- [Mental Health in the Workplace: An Accommodation Guide for Managers and Staff](#) (Association canadienne pour la santé mentale, Ontario)
- [Promotion de la réussite du personnel : Outil pour aider les employés à réussir au travail](#) (Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale)



## Fiche d'information : verbalisation sécuritaire sur le plan psychologique

Lors d'une pandémie, un ou plusieurs travailleurs peuvent vivre un événement traumatisant à l'intérieur ou à l'extérieur du milieu de travail. Des études montrent qu'offrir du soutien psychologique aux travailleurs à la suite d'un événement traumatisant peut contribuer au rétablissement. Par exemple, des études sérieuses révèlent que la thérapie cognitivo-comportementale constitue une intervention efficace.

Les dirigeants et les gestionnaires devraient faire le point avec les travailleurs pour soutenir leur bien-être après une exposition à un facteur de stress potentiel ou un incident en milieu de travail (et chaque fois que le niveau de stress est élevé au sein de l'équipe) une fois la menace immédiate écartée. Voici les trois éléments clés à communiquer :<sup>10</sup>

Énoncé	Objectif	Mesures à prendre
C'est une période difficile. C'est normal de vous sentir de cette façon.	Reconnaître et écouter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissez que quelque chose s'est produit.</li> <li>Revoyez les faits, sans entrer dans le détail.</li> <li>Écoutez et donnez l'occasion de discuter.</li> </ul>
Voici des moyens qui peuvent nous aider à demeurer en sécurité...	Informier et rappeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aidez votre équipe à faire le point avec eux-mêmes sur leur santé mentale.</li> <li>Insistez sur l'importance de prendre soin de soi.</li> <li>Rappelez-leur comment utiliser les stratégies d'adaptation.</li> <li>Expliquez les ressources existantes.</li> </ul>
Comment puis-je vous soutenir autrement?	Réagir et faire un suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observez votre équipe et faites le point avec les membres dans les heures, jours et semaines à venir.</li> <li>Montrez l'exemple : utilisez des stratégies d'adaptation saines et demandez de l'aide au besoin.</li> </ul>

L'équipe (ou les membres qui la composent) peut ou non tirer parti d'une verbalisation psychologique, une forme officielle de soutien affectif et psychologique suivant immédiatement un événement traumatisant. L'objectif de cette verbalisation est d'empêcher le développement d'un TSPT ou d'autres conséquences négatives.

La verbalisation psychologique a souvent lieu dans les jours suivant immédiatement l'événement. Elle peut durer d'une à trois heures et est souvent menée en groupe et supervisée par un professionnel qualifié.

L'intérêt de la verbalisation psychologique fait l'objet d'une surveillance continue. Bien que certaines études montrent qu'elle peut s'avérer utile dans un groupe homogène de travailleurs (p. ex., premiers intervenants), elle peut être nocive lorsque mal réalisée ou pratiquée dans un groupe non homogène. Elle peut aussi être nuisible à long terme, en interférant avec le processus naturel de rétablissement<sup>11</sup>, car le fait de revivre l'événement peut psychologiquement provoquer un nouveau traumatisme.

Si la verbalisation psychologique est nécessaire, assurez-vous de faire appel à un professionnel qualifié et d'offrir un soutien psychologique continu pour aider les travailleurs à composer avec leurs symptômes. Songez à la possibilité de prolonger l'accès aux prestations de l'entreprise ou de la collectivité afin de ne pas couper court aux progrès des travailleurs.<sup>12</sup>

L'Académie Tend propose des conseils sur la [verbalisation à faible impact](#), une méthode utilisée dans les professions d'aide qui est sécuritaire sur le plan psychologique pour chaque partie impliquée. Cette méthode peut aussi être utile pour d'autres professions.

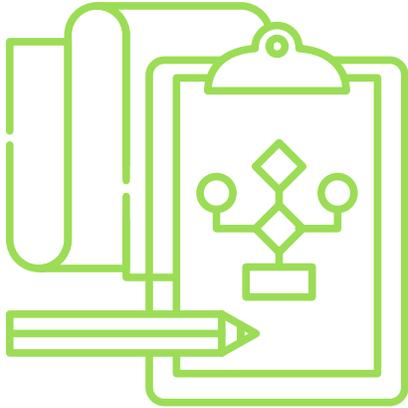
Les organisations peuvent avoir recours à une forme de verbalisation plus informelle (souvent avec ou sans la permission du récepteur) ou à la verbalisation planifiée (réunion formelle pouvant comprendre du soutien individuel ou par les pairs). Dans les deux cas, le processus ne doit pas causer un nouveau traumatisme.”

## Conseils pour éviter de causer un nouveau traumatisme

- **Conscience de soi.** Prenez conscience du fait que les histoires que vous racontez peuvent créer un traumatisme chez l'autre.
- **Avertissement raisonnable.** Donnez à la personne qui vous écoute la chance de se préparer. Avez-vous simplement besoin de ventiler, de parler à quelqu'un de façon informelle, ou avez-vous besoin d'une réunion planifiée?
- **Consentement.** Mieux vaut demander. L'autre personne peut ne pas être en mesure ou prête à entendre ce que vous avez à dire. Donnez-lui l'occasion d'accepter, de planifier un moment ou un lieu plus approprié ou de vous diriger vers quelqu'un d'autre.
- **Divulgation limitée.** Déterminez la quantité de détails que vous souhaitez partager, en commençant par la partie la moins traumatisante de l'histoire. Peut-être vous rendrez-vous compte que vous n'avez pas besoin d'aller dans les moindres détails.

---

\*\* Sans cette prévention, les participants peuvent finir par se sentir « englués » (être exposés indirectement aux détails sordides d'un événement traumatisant).



## Fiche d'information : soutenir un travailleur en choc ou en deuil

Quand la tragédie frappe un travailleur, il n'est pas facile de savoir comment y réagir. La plupart d'entre nous avons tendance, après lui avoir offert nos condoléances, à nous détourner de la personne ou à devenir plutôt superficiels avec elle – non parce que c'est ce que nous voulons, mais parce que nous ignorons quoi faire ou dire. Pourtant, ce genre de réaction – basée sur la peur – amène le travailleur à souffrir en silence, peut-être même à se sentir isolé et invisible. Il aggrave le sentiment de douleur et de solitude, et accroît le risque de détérioration de la santé mentale.

Si souffrir en silence est ce que certains souhaitent, le sentiment d'appartenance représente un besoin fondamental. Quand notre monde est secoué par une tragédie personnelle, comme la perte d'un être cher (surtout si le décès est lié au travail ou s'est produit de façon dramatique) ou une blessure ou une maladie qui bouleverse la vie, nous avons besoin des soins et du réconfort des autres.

Dans les milieux de travail, il faut être outillés pour réagir de façon appropriée. Une intervention adéquate aide le travailleur à vivre son deuil et peut jouer un rôle crucial dans son retour au travail et la restauration éventuelle d'un sentiment d'équilibre dans sa vie. Elle installe également un climat de confiance parmi tous les travailleurs quant au fait que les dirigeants de l'organisation se soucient d'eux et qu'ils peuvent compter sur eux en cas de catastrophe. Les travailleurs qui ont confiance en leur organisation et ses dirigeants sont plus loyaux et plus productifs.

## Quand un travailleur apprend une tragédie personnelle

---

- 1. Laissez tomber ce que vous faites et intervenez, sauf s'il s'agit d'une activité critique sur le plan de la sécurité et que quelqu'un pourrait être blessé.**
  - S'il ne s'agit pas d'une tâche essentielle pour la sécurité, elle peut attendre. Faites preuve de sollicitude, de compassion et de gentillesse. Donnez au travailleur le temps et l'espace nécessaires pour parler et possiblement pleurer. Ne le forcez pas à parler, mais soyez prêt à l'écouter. Offrez-lui un endroit discret s'il a besoin de parler, et des mouchoirs.
- 2. Offrez-lui de le raccompagner.**
  - Le travailleur ne sera probablement pas en état mental ou émotionnel de se déplacer en toute sécurité, que ce soit en voiture ou en transport en commun. Offrez-lui la course en taxi aux frais de l'entreprise.
- 3. Offrez-lui de l'accompagner durant le trajet.**
  - Quand un travailleur apprend une nouvelle tragique, offrez de l'accompagner ou demandez à quelqu'un d'autre de l'accompagner à l'hôpital ou n'importe où ailleurs. Même si la personne qui accompagne ne parle pas, sa simple présence est utile. L'accompagnateur peut quitter le travailleur une fois ce dernier arrivé à destination en toute sécurité.
- 4. Communiquez avec les ressources humaines pour appliquer les politiques de l'entreprise en vigueur et permettre l'accès aux services pertinents.**
  - l'entreprise, soutien en cas de deuil, invalidité à court terme, soutien financier, aide juridique, etc.
- 5. Organisez une réunion avec votre équipe.**
  - Arrêtez la machine à rumeurs avant qu'elle ne s'emballe. Quand un travailleur vit une tragédie et que l'information se répand (surtout si la tragédie a eu lieu au travail ou si le travailleur a appris la nouvelle au travail), personne n'arrive à bien se concentrer sur ses tâches professionnelles. D'autres travailleurs peuvent courir un risque accru de blessures physiques et de répercussions sur la santé mentale. Certains peuvent vouloir aider, mais la plupart ne savent pas comment. Une chose est sûre, *tout le monde* observera l'intervention de l'organisation et de ses dirigeants. Les gens auront besoin de vos conseils et de votre leadership.
- 6. Parlez-leur de la situation – pas des détails.**
  - Vous devez protéger la confidentialité du travailleur. Expliquez comment l'organisation interviendra et aidera. Donnez-leur suffisamment de temps pour exprimer aussi leurs propres préoccupations. Selon la situation, il se peut que vous deviez décider de poursuivre ou non les activités ce jour-là. Expliquez-leur aussi les services à leur disposition pour les aider à composer avec les effets émotionnels et psychologiques.
- 7. Gérez les aspects juridiques.**
  - Si la tragédie était un accident de travail ou qu'elle est survenue sur les lieux de travail, vous devrez vous conformer à certaines exigences juridiques, notamment sécuriser les lieux, communiquer avec les autorités compétentes, mener une enquête et maîtriser le risque. Assurez-vous de vous acquitter de vos obligations juridiques et de les documenter.

## Dans les 48 heures

---

- 1. Faites un suivi auprès du travailleur.**
  - Cette étape vise à montrer votre appui au travailleur, et non à vous montrer indiscret, à le bousculer ou à le harceler. Demandez au travailleur s'il a besoin de quoi que ce soit et offrez-lui ce que vous pouvez (p. ex., PAE, soutien par les pairs, accès à des professionnels dans le domaine de la santé, du droit ou des finances, aide sur le plan des tâches personnelles).
  - Demandez au travailleur s'il accepte de partager certains détails avec ses collègues qui peuvent s'inquiéter, et si oui, lesquels. Respectez toujours la vie privée du travailleur.
- 2. Si le travailleur souhaite communiquer à ses collègues l'information au sujet des funérailles, faites-le rapidement et vérifiez l'exactitude des renseignements.**
  - Vous ne voulez pas que les gens ratent les funérailles parce que vous avez donné des informations erronées (ça arrive).
  - Préparez-vous à ce que les collègues demandent congé pour assister aux funérailles. Si possible, rémunérez leur congé. Assistez aux funérailles si vous le pouvez, surtout si le travailleur est votre employé.

## Aider le travailleur à son retour

---

- 1. Faites preuve de sollicitude, de compassion et de patience.**
  - Le travailleur n'est peut-être pas en mesure de retourner au travail tout de suite, surtout s'il a perdu un conjoint, un parent, un enfant, un frère, une sœur ou un ami très proche, ou si la situation a radicalement changé sa vie.
  - Vous devrez peut-être aider le travailleur à prendre des dispositions pour un congé d'invalidité à court terme ou un congé de compassion. La situation pourrait nuire à sa stabilité financière, essayez donc de lui offrir toute l'aide que l'organisation peut lui apporter (p. ex., accès au PAE ou aux services communautaires, collectes de fonds, dons).
- 2. Élaborez un plan de retour au travail avec le travailleur.**
  - Passez en revue le programme de retour au travail de l'organisation et les exigences physiques et psychologiques du poste. Essayez d'anticiper le type d'aide dont le travailleur pourrait avoir besoin. Par exemple, certains travailleurs sont en mesure de reprendre le travail à temps plein, tandis que d'autres peuvent devoir revenir progressivement. Certains pourraient vouloir se jeter dans le travail, car cela les aide, tandis que d'autres peuvent présenter d'énormes difficultés à se concentrer.
  - Discutez avec le travailleur afin de déterminer la meilleure approche et les mesures de soutien susceptibles de l'aider à retourner au travail de façon saine et sécuritaire – sur les plans physique, émotionnel, psychologique et spirituel.
  - Documentez le plan, mais restez souple. Convenez de la meilleure façon de faire le point et de surveiller ses progrès; puis, déterminez quoi faire et qui contacter en cas d'urgence ou de préoccupation au sujet de son bien-être. Ajustez le plan au besoin.
  - Incluez les autres travailleurs concernés dans le plan, de manière à ce que la charge de travail soit répartie adéquatement; ainsi, tout le monde appuiera le travailleur dans son retour au travail et son adaptation à sa nouvelle réalité. Cela vous permettra également de déterminer si ces collègues ont besoin d'un soutien supplémentaire.

## En continu

---

### 1. Surveillez et faites le point.

- Surveillez les signes et les symptômes du cycle du deuil et soyez prêt à intervenir de façon appropriée si le travailleur vit un ralentissement émotionnel (cela peut durer des mois, voire des années).
- Si vous avez des préoccupations au sujet de son bien-être, parlez-lui-en avec bienveillance et compassion, puis revenez sur l'entente conclue dans le plan. Si le

travailleur a perdu un être cher, il ne s'en remettra jamais.

- Montrez-vous patient et indulgent envers lui tout au long des hauts et des bas du cycle du deuil.
- Parlez-lui des mesures de soutien à sa disposition en tout temps (PAE, ressources communautaires, vous-même [pour parler quand il en ressent le besoin], soutien par les pairs).

## Politiques et processus

---

### 1. Avant que la tragédie ne frappe, assurez-vous que l'organisation dispose des politiques et des processus nécessaires pour faire face à ces situations.

- Services de soutien (internes et communautaires)
- Soutien en cas de deuil
- Accès aux services du PAE

- Accès aux services communautaires
- Absentéisme
- Rendement
- Gestion des limitations fonctionnelles
- Retour au travail
- Orientation et formation
- Santé et sécurité

## Information, formation et coaching

---

### 1. Orientation

- Assurez-vous que votre programme d'orientation comprend des renseignements sur les politiques et les processus de l'organisation en cas de tragédie personnelle, ainsi que sur la façon dont l'organisation soutient les travailleurs et comment ceux-ci peuvent accéder aux services. Diffusez cette information dans le milieu de travail à titre informatif.

### 2. Information et formation pour tous les travailleurs

- Offrez de l'information pour lutter contre la stigmatisation entourant la santé mentale et doter tous les travailleurs des connaissances nécessaires sur l'intervention adéquate en cas de tragédie personnelle.
- Formez les travailleurs sur la façon d'améliorer leur capacité d'adaptation et de renforcer leur résilience afin de mieux préserver leur santé mentale et stabilité après une épreuve.

### 3. Formation et coaching des dirigeants

- Offrez aux travailleurs occupant des postes de direction de la formation et du coaching sur la façon de diriger leurs équipes et les projets d'une manière saine et sécuritaire sur le plan psychologique.<sup>††</sup>

---

<sup>††</sup> Cette fiche d'information a été développée en 2018 par Hale Health and Safety Solutions Ltd., en consultation avec Sharon Freeman, coordonnatrice de la marche « Steps for Life », de Fil de Vie, Toronto.

# 4. Protection de la sécurité psychologique

Selon la Norme, la sécurité psychologique est présente « lorsque les travailleurs sentent qu'ils peuvent faire valoir leurs intérêts, poser des questions, demander une rétroaction, signaler des erreurs et des problèmes ou proposer de nouvelles idées sans craindre des conséquences néfastes pour eux-mêmes, leur emploi ou leur carrière [et quand un] organisme [...] favorise activement le bien-être émotionnel des travailleurs et prend toutes les mesures raisonnables pour minimiser les menaces qui pèsent sur leur santé mentale. » (p. 24).<sup>13</sup>



## Questions clés à poser au sujet d'une intervention en cas de pandémie

- *Que fait l'organisation pour réduire au minimum le stress inutile au travail?*
- *Les superviseurs immédiats sont-ils attentifs au bien-être émotionnel des travailleurs?*
- *Que fait l'organisation pour éviter aux travailleurs tout préjudice découlant de harcèlement, d'intimidation, de discrimination, de violence ou de préjugés?*
- *Les travailleurs décrivent-ils le milieu de travail comme étant sain sur le plan psychologique?*
- *L'organisation compose-t-elle efficacement avec les situations qui peuvent menacer les employés ou leur causer préjudice (p. ex., harcèlement, intimidation, discrimination, violence ou préjugés)?*

## Participation dans le milieu de travail

Lors d'une pandémie, les changements affectant le travail et la vie en général peuvent accroître la charge de travail globale et les attentes à l'égard de nombreux travailleurs, en plus d'entraîner des licenciements ou des congés obligatoires pour certains. Si certains travailleurs peuvent se montrer réticents à parler, ceux qui vivent avec la maladie mentale peuvent éprouver une anxiété d'anticipation importante.

Les niveaux de stress élevés interfèrent souvent avec le jugement et la communication, en particulier lorsque les travailleurs à tous les échelons ressentent la pression de répondre aux demandes.

La peur et l'anxiété liées à la sécurité au travail ou au simple fait d'être entouré d'autres personnes peuvent s'exprimer sous forme de stigmatisation sociale ou de xénophobie.

Tout comme les travailleurs doivent exprimer leurs préoccupations et leurs suggestions avec empathie, civilité et respect, les personnes occupant des postes de direction et de gestion doivent écouter et répondre de la même façon.

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, nous observons une hausse des cas d'abus et de violence signalés (incivilités, discrimination, harcèlement, intimidation et cyberintimidation). Les cas de violence familiale ont aussi augmenté.

## Lutter contre la stigmatisation sociale et la xénophobie lors d'une pandémie

La xénophobie est « la peur et la haine des inconnus ou des étrangers ou de tout ce qui est inconnu ou étranger. »<sup>14</sup>

Lors d'une pandémie, beaucoup de gens manifestent la xénophobie par la stigmatisation sociale : humilier certains groupes de personnes et les blâmer pour le problème.

Ces attitudes, engendrées par la peur et la colère, sont alimentées par les rumeurs et la désinformation. Elles impliquent souvent des stéréotypes au sujet des personnes pouvant avoir contracté le virus ou qui sont considérées comme responsables de sa propagation.

Selon la clinique Mayo, « Blâmer et humilier ainsi certains groupes peut être blessant et dangereux. Les gens deviennent la cible d'une colère et d'une hostilité injustifiées. Cela engendre également des difficultés et des divisions qui nuisent à la lutte contre la pandémie. » (par. 3)<sup>15</sup>

La recherche montre également que le fait de blâmer et d'humilier les gens qui ont recours à ce genre de stigmatisation sociale n'est pas efficace pour la réduire ou l'éliminer. La stigmatisation sociale lors d'une épidémie est une réaction humaine courante visant à se protéger et à protéger sa famille (mais cela ne l'excuse en rien).<sup>16</sup>

Les manifestations de stigmatisation sociale s'expriment comme suit :

- Commettre des microagressions
- Exclure des gens ou les fuir en situations sociales
- Priver les gens de certaines possibilités
- Interdire l'accès aux services
- Commettre des actes de violence verbale, psychologique et physique

La recherche montre que la stigmatisation sociale lors d'éclotions de maladies infectieuses brime les efforts déployés pour les contrôler, parce que les gens stigmatisés évitent parfois d'être dépistés ou de se faire soigner par crainte d'être pris pour cibles.

La stigmatisation sociale augmente aussi le risque d'isolement chez les personnes stigmatisées, ce qui les rend plus vulnérables à l'anxiété, à la dépression et au TSPT, et moins enclins à s'exprimer en milieu de travail et à demander de l'aide.

Les effets de la stigmatisation sociale sont encore plus importants pour un travailleur stigmatisé qui vit avec une maladie mentale.

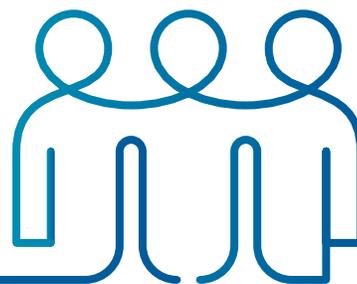
## La stigmatisation sociale à l'heure de la COVID-19 : Qui est à risque d'être stigmatisés?

- Personnes d'origine asiatique
- Personnes qui reviennent de voyage
- Travailleurs de la santé et intervenants d'urgence
- Autres travailleurs essentiels en contact avec le public (p. ex., conducteurs d'autobus et de taxi, commis d'épicerie et de vente au détail, personnes travaillant dans les banques alimentaires, livreurs)
- Personnes atteintes de la maladie, leur famille et leurs amis
- Personnes qui sortent de quarantaine



## Conseils pour réduire le risque de stigmatisation sociale en milieu de travail

- Évitez de blâmer et d'humilier quiconque.
- Incluez des renseignements sur la xénophobie et la stigmatisation sociale dans les politiques sur la civilité et le respect, ainsi que sur le harcèlement et la violence au travail.
- Informez les travailleurs (et ceux qui interagissent avec eux) et fournissez-leur des faits sur la cause du virus, ses indicateurs et la façon dont il se propage, ainsi que les effets de la xénophobie et de la stigmatisation sociale. Consultez la fiche-conseils du CCHST en temps de pandémie de COVID-19 : [Prévention de la stigmatisation](#).
- Communiquez aux travailleurs les attentes en matière de civilité et de respect envers les gens avec qui ils interagissent.
- Encouragez les travailleurs à dénoncer respectueusement la stigmatisation sociale et à la signaler.
- Offrez aux superviseurs de la formation sur la façon de gérer les incidents liés à la stigmatisation sociale, et ce, d'une manière sécuritaire sur les plans psychologique et physique.
- Allez au-devant des travailleurs susceptibles d'être stigmatisés et discutez de leurs craintes et de leurs préoccupations, ainsi que des mesures de soutien à leur disposition en milieu de travail.
- Favorisez un sentiment d'appartenance à la collectivité dans votre milieu de travail pour aider les membres de groupes stigmatisés.
- Montrez-vous reconnaissant envers tous les travailleurs essentiels pendant la pandémie.



## Conseils pour intégrer la protection de la sécurité psychologique dans les plans d'intervention en cas de pandémie

- Offrez aux travailleurs occupant des postes de direction et de gestion de l'information et de la formation sur la communication interpersonnelle et l'intelligence émotionnelle. Cela pourrait permettre d'éviter les circonstances menant à une perception de discrimination ou de harcèlement. Cela peut également améliorer la communication et le moral, en plus d'avoir des effets positifs sur la santé mentale des travailleurs.
- Soyez à l'affût des indicateurs de conflits, de xénophobie, de discrimination, de harcèlement, d'intimidation et de violence en milieu de travail, tant en personne qu'en ligne.
- Encouragez les travailleurs à exprimer leurs préoccupations au sujet des conflits, de la xénophobie, de la discrimination, du harcèlement, de l'intimidation et de la violence en milieu de travail. Créez un environnement sûr qui leur donne la confiance de pouvoir s'exprimer.
- Soyez prêt à pratiquer une résolution de conflits saine et sécuritaire sur le plan psychologique. Consultez [Résolution de conflit](#) (Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale).
- Communiquez proactivement et respectez les politiques et les programmes relatifs à la civilité et au respect, au harcèlement, au harcèlement sexuel, à l'intimidation et à la violence en milieu de travail (y compris la cyberintimidation et la traque).
- Sachez comment vous adresser à une personne en crise à l'heure de la COVID-19. Consultez [Astuces pour s'adresser à une personne en crise à l'heure de la COVID-19](#) (CSMC).
- Familiarisez-vous avec la façon d'accéder aux mesures de soutien – organisationnelles et communautaires – qui peuvent aider les travailleurs à gérer les conflits et la violence. Cette information sera utile lorsque vous parlerez avec un travailleur qui a besoin d'aide.
- Expliquez aux travailleurs comment ils peuvent demander de l'aide (en personne, par téléphone ou en ligne).
- Expliquez à tous les travailleurs de votre organisation quoi faire si une personne demande de l'aide. N'hésitez pas à appeler le 911 s'il y a lieu.
- Montrez aux travailleurs comment protéger leur vie privée lorsqu'ils travaillent à la maison.
- Offrez aux travailleurs vivant dans un cadre familial marqué par la violence des conseils et des ressources pour protéger leur bien-être physique et psychologique :
  - [Vivre dans un cadre familial marqué par de la violence pendant la pandémie de COVID-19](#) (CSMC et Santé Canada)
  - [Violence au foyer – Appel à l'aide](#) (Fondation canadienne des femmes)

## 5. Gestion de la charge de travail, équilibre travail-vie personnelle et exigences psychologiques de l'emploi



Lors d'une pandémie, les nombreux changements auxquels les travailleurs doivent faire face, au travail et dans leur vie personnelle, ajoutent une pression et un stress supplémentaires. Alors que certains peuvent développer des stratégies d'adaptation positives, d'autres peuvent avoir plus de difficulté et se tourner vers des stratégies d'adaptation négatives (p. ex., usage de substances accru, évitement ou comportements de dépendance).

Les travailleurs qui vivent avec une maladie mentale peuvent constater que ces difficultés augmentent leur risque de préjudices psychologiques. Non seulement le stress et la fatigue supplémentaires pourraient nuire à la gestion de leur maladie mentale ou y couper court, mais il est possible d'aggraver les symptômes d'anxiété ou de dépression.

Il est important d'informer les travailleurs au sujet de la stigmatisation en santé mentale et de la capacité d'adaptation, en plus de les encourager à parler de ce qu'ils vivent et à demander de l'aide. Mais l'effet de ces gestes sera limité si l'organisation n'aborde pas également les enjeux liés au milieu de travail entourant l'équilibre travail-vie personnelle, la gestion de la charge de travail et les exigences psychologiques qui influent sur la capacité des travailleurs à composer avec la situation.

Comme l'indique le manuel [Mental Health Playbook for Business Leaders du CAMH](#) :

*Un déséquilibre entre le travail et la vie familiale est un facteur de risque de maladie mentale important - selon les études, il serait plus néfaste pour la santé mentale que le stress lié au travail. Être capable de concilier les tâches professionnelles et les tâches non liées au travail, comme les obligations familiales, se traduit par une diminution de l'absentéisme. Un horaire de travail souple (permettant par exemple au travailleur de se rendre à un rendez-vous médical dans la journée) donne aux employés un sentiment de contrôle accru et réduit leur stress de manière générale. (p. 8)<sup>17</sup>*

L'équilibre travail-vie personnelle n'est pas qu'une question de gestion du temps. Pour l'atteindre, il faut pouvoir préserver son énergie et éviter la fatigue.

## Gérer la fatigue

Comme l'indique la [fiche d'information](#) du CCHST sur la fatigue :

*La fatigue est une sensation d'épuisement, de lassitude ou de somnolence consécutive au manque de sommeil, à une activité mentale ou physique prolongée, ou à de longues périodes de stress ou d'angoisse. . . .*

*La fatigue aiguë est le résultat d'un manque de sommeil pendant une courte période ou de brèves périodes d'activité physique ou mentale intense. Les effets de la fatigue aiguë sont de courte durée et peuvent généralement être éliminés grâce au sommeil et au repos.*

*Le syndrome de fatigue chronique désigne un état de fatigue constant et grave qui ne peut pas être soulagé par le repos. Les symptômes du syndrome de fatigue chronique sont semblables à ceux de la grippe, ils durent plus de six mois et interfèrent avec certaines activités. La cause exacte de ce syndrome est toujours inconnue.*

*Les employeurs et les superviseurs devraient s'intéresser à l'incidence de la fatigue sur le milieu de travail, car elle peut être considérée comme une forme d'incapacité et, du même coup, comme un facteur de risque. . . .*

*Les études montrent que le nombre d'heures sans sommeil est comparable au taux d'alcoolémie.<sup>18</sup>*

La recherche montre que le manque de repos d'une durée raisonnable nuit à la qualité, à la précision, à la cadence et à d'autres aspects importants du travail. La concentration diminue après environ 90 minutes d'attention, et le risque d'erreur humaine augmente en cas d'urgence.

Lors d'une pandémie, rester concentré peut demander beaucoup plus d'effort mental qu'en temps normal. Les distractions dans l'environnement de travail; l'incertitude et l'inquiétude au sujet des finances, des êtres chers et de l'avenir; le deuil et les effets physiques et psychologiques des changements vécus (au travail, à la maison, dans les milieux communautaires, etc.) peuvent être psychologiquement épuisants et nuire considérablement à la capacité de concentration d'un travailleur. Un surcroît de travail, en particulier dans des délais serrés, peut affaiblir la résilience du travailleur, entraînant une détérioration de sa santé mentale et des répercussions possibles sur sa santé physique.

La fatigue physique peut accroître l'inconfort et la douleur; elle peut aussi affecter la santé mentale des travailleurs et les sentiments qu'ils éprouvent à l'égard de la direction et des collègues en milieu de travail.

La fatigue mentale peut causer des difficultés au niveau des fonctions cognitives supérieures, telles que la pensée, le raisonnement, la prise de décision et la résolution de problèmes. Si elle persiste, elle peut engendrer un stress chronique et un risque accru d'épuisement professionnel.

La fatigue peut :

- Réduire les fonctions mentales et physiques
- Affecter le jugement et la concentration
- Éroder la motivation
- Ralentir le temps de réaction
- Accroître les comportements à risque<sup>19</sup>

La fatigue peut se transformer en cercle vicieux. Elle peut provenir de la vie personnelle du travailleur et affecter son environnement de travail, ou provenir de son environnement de travail et affecter sa vie personnelle.

## Signes et symptômes de fatigue

- Épuisement
- Lassitude
- Irritabilité
- Baisse de la vigilance, de la concentration et de la mémoire
- Démotivation
- Somnolence, notamment s'endormir contre sa volonté (« micro-siestes ») Dépression
- Étourdissement
- Perte d'appétit
- Problèmes digestifs
- Prédilection accrue aux maladies
- Maux de tête

En plus de ses effets sur la santé physique et mentale, la fatigue peut également augmenter le risque d'infection par le virus de la grippe pandémique.

Selon la Norme :

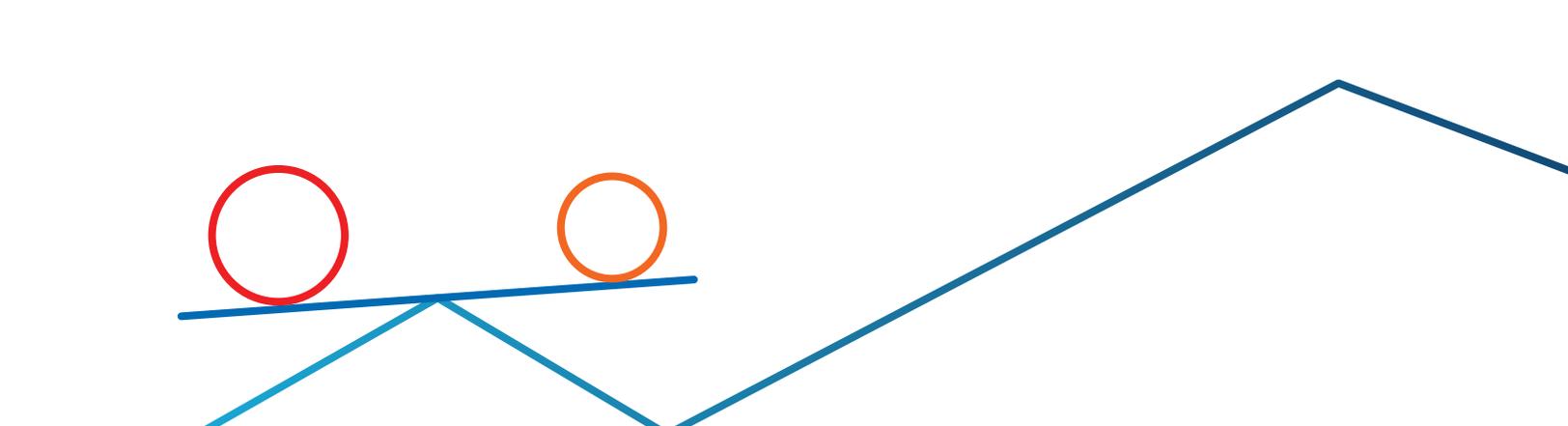
*L'aspect équilibre est présent dans un environnement de travail où l'on reconnaît la nécessité de concilier harmonieusement les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle. Ce facteur tient compte des rôles multiples de chaque personne (travailleur, parent, conjoint, etc.). Cette complexité est enrichissante et permet à chaque personne de se réaliser pleinement et de s'acquitter de ses responsabilités. Par contre, lorsque les responsabilités sont conflictuelles, il peut survenir un conflit de rôles ou une surcharge. (p. 24)<sup>20</sup>*



### Questions clés à poser lors d'une pandémie

- L'organisation encourage-t-elle les travailleurs à prendre les pauses qui leur reviennent (p. ex., pause-repas, congé de maladie, vacances, temps compensatoire, congé parental), et les employés prennent-ils ces pauses?
- Les travailleurs sont-ils en mesure de trouver un équilibre raisonnable entre les exigences de leur travail et celles de leur vie personnelle?
- L'organisation fait-elle la promotion d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle?
- Les travailleurs peuvent-ils parler à leurs superviseurs lorsqu'ils ont de la difficulté à préserver l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle?
- Les travailleurs, à la fin de la plupart de leurs journées de travail, ont-ils encore de l'énergie à consacrer à leur vie personnelle?

Pour atteindre un équilibre, il faut faire correspondre les exigences physiques, psychologiques et sociales des travailleurs avec les ressources et la gestion de la charge de travail appropriées.



## Conseils pour intégrer l'équilibre travail-vie personnelle dans les plans d'intervention en cas de pandémie

Pour fonctionner de manière optimale sur les plans psychologique et physique dans leur vie professionnelle et personnelle, les travailleurs doivent équilibrer leur énergie.

- Définissez des horaires de travail flexibles, des limites de connectivité et les heures de travail.
- Encouragez les travailleurs à prendre des pauses et des congés pour favoriser le bien-être.
- Permettez aux travailleurs de s'adapter et de prendre du temps pour eux-mêmes.
- Comprenez les exigences psychologiques du travail.
- Déterminez les tâches essentielles et celles qui peuvent attendre.
- Redistribuez les tâches pour aider à rééquilibrer les charges de travail.
- Mettez l'accent sur les efforts et les résultats, et non sur le temps consacré à la tâche.
- Encouragez les équipes à établir des limites et à les respecter.
- Offrez de l'information, de la formation et des outils (p. ex., mises à niveau sur la réduction de la stigmatisation, les indicateurs de la maladie mentale, les stratégies d'adaptation, PSSM).
- Effectuez des rotations et échelonnez les demandes de congé et les vacances.
- Encouragez l'utilisation des prestations offertes pour favoriser le bien-être.
- Favorisez l'utilisation du PAE et des ressources communautaires et virtuelles pour la santé et le bien-être.
- Créez un espace sûr pour les dialogues sur les défis et les besoins.
- Mettez les travailleurs en contact avec les mesures de soutien en santé mentale pour eux-mêmes et leur famille.
- Assurez-vous que les travailleurs obtiennent le repos dont ils ont besoin en leur fournissant des outils et des ressources (au lieu d'attendre qu'ils le prennent en charge) et établissez des attentes claires au sujet de la détente (souvent un problème en raison d'un manque de clarté et de la stigmatisation).
- Offrez des mesures d'adaptation, au besoin.
- Adoptez un mode de travail interdisciplinaire afin de minimiser le dédoublement des tâches ou les efforts supplémentaires.
- Offrez du mentorat pour préparer les travailleurs à l'avenir.

# Conseils pour réduire le risque de fatigue chez les travailleurs



- Consultez les travailleurs au sujet de leur charge globale de stress et des exigences psychologiques et physiques de leur travail, puis apportez des ajustements pour favoriser l'équilibre.
- Voici quelques ressources utiles pour en savoir plus sur les mesures d'adaptation à mettre en œuvre pour les travailleurs ayant des besoins en matière de santé mentale :
  - [Mental Health in the Workplace: An Accommodation Guide for Managers and Staff](#) (Canadian Mental Health Association, Ontario)
  - [Promotion de la réussite du personnel : Outil pour aider les employés à réussir au travail](#) (Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale)
- Offrez de l'information à tous les travailleurs (y compris la haute direction) sur les risques liés à la fatigue, y compris la façon de l'éviter et comment obtenir de l'aide en matière de récupération.
- Encouragez les travailleurs à prendre suffisamment de périodes de repos, y compris des pauses, des journées de mieux-être, des congés accumulés et des vacances.
- Offrez aux travailleurs des congés supplémentaires sans pénalité en récompense de leurs efforts.
- Offrez un accès élargi aux prestations de mieux-être afin de soutenir le bien-être des travailleurs et de leur famille, lorsque cela est possible.
- Rappelez aux travailleurs d'évaluer leur santé mentale et de prendre des mesures, s'il y a lieu, à l'aide de ressources telles que l'[affiche Comment vais-je?](#) (L'esprit au travail).
- Encouragez les travailleurs à évaluer leur santé mentale et à demander de l'aide, s'il y a lieu, en leur donnant accès à des ressources comme l'[outil d'auto-observation à l'aide du continuum de la santé mentale](#).
- Optimisez l'environnement de travail physique grâce à un bon éclairage, à des températures confortables, à des niveaux de bruit raisonnables, à une bonne ergonomie et à une cadence et une durée de travail appropriées.
- Soutenez les travailleurs dans l'élaboration de stratégies avec leurs équipes et leurs supérieurs concernant la gestion de leur énergie et de leur temps, y compris le respect des limites et la nécessité de se reposer et de se détendre. Ce processus peut comprendre les mesures suivantes :
  - Établissez des normes et des ententes écrites pour votre équipe quant aux priorités et à la façon de répondre lorsqu'on demande aux travailleurs de faire plus.
  - Déterminez les tâches essentielles et celles qui peuvent attendre.
  - Clarifiez les attentes quant à la qualité et aux délais des livrables.
  - Identifiez les ressources pertinentes à la disposition des travailleurs, au besoin.
  - Tenez des réunions interfonctionnelles et établissez des ententes entre les services pour éviter de surcharger les travailleurs.

- Établissez des ententes quant aux aspects suivants :
  - Modes de communication, délais et fréquences qui conviennent aux employés
  - Attentes relatives aux délais et aux méthodes de réponse
  - Heures de début et de fin, plages fixes et heures de travail souples
  - Joignabilité durant les heures de travail
  - Estimation du temps et des efforts requis pour les projets; et réservation de temps pour se concentrer (selon les circonstances avec lesquelles le travailleur doit composer)
  - Planification d'espaces vides dans les calendriers pour permettre une quantité raisonnable d'« imprévus »
  - Temps prévu pour les périodes de repos
  - Diminution du nombre de réunions et optimisation de leur efficacité
  - Protection de blocs de temps, en particulier pour la concentration et le repos
- Consultez les travailleurs au sujet de leur disponibilité et de leur capacité à répondre aux exigences existantes du travail et aux nouvelles demandes avant de convenir des échéances avec les intervenants et les clients externes. Cela permet de gérer les attentes et de protéger les travailleurs.
- Offrez de l'information sur l'hygiène du sommeil.
- Offrez de l'information sur la saine alimentation, des aliments nutritifs en milieu de travail, et allouez suffisamment de temps pour manger et se reposer.
- Surveillez les indicateurs de fatigue chez vous et chez vos travailleurs.
- Élaborez un plan pour aider les travailleurs qui combattent la fatigue. Par exemple :
  - Optimisez ou modifiez les horaires.
  - Permettez aux travailleurs de faire une sieste dans un endroit sûr, lorsque cela est possible.
  - Encouragez l'utilisation des services communautaires et des services offerts par l'employeur pour aider les travailleurs à gérer les causes et les symptômes de la fatigue. Aidez les travailleurs à accéder aux services, s'il y a lieu (p. ex., PAE, avantages sociaux, cliniques du sommeil, services de consultation, services financiers, services juridiques, aide pour prendre soin des autres).
- Offrez des conseils sur la gestion des cycles de travail et de repos (p. ex., la [Technique Pomodoro](#)).

## Usure de compassion, traumatisme par procuration et traumatisme secondaire

Quand un travailleur est exposé régulièrement ou de façon secondaire à des événements traumatisants, il court un risque d'usure de compassion, d'épuisement professionnel et de TSPT. Bien que fréquent chez les travailleurs œuvrant au sein des professions d'aide, ce risque peut également être présent chez les travailleurs exerçant d'autres professions où l'exposition aux événements traumatisants est indirecte. Ce risque peut être considérablement plus élevé lors d'une pandémie, alors que les gens sont confrontés au traumatisme associé à l'infection.

Le traumatisme par procuration fait référence à un changement dans la vision du monde d'une personne qui se produit quand on travaille de façon emphatique auprès de personnes traumatisées.

On parle de traumatisme secondaire quand « des professionnels œuvrant dans des domaines où le stress et l'exposition aux traumatismes sont élevés » sont exposés indirectement à un traumatisme. Il peut également se produire chez les personnes qui n'exercent pas ces professions, « mais sont profondément touchées » en entendant ou en voyant le traumatisme subi par d'autres (par. 5).<sup>21</sup>

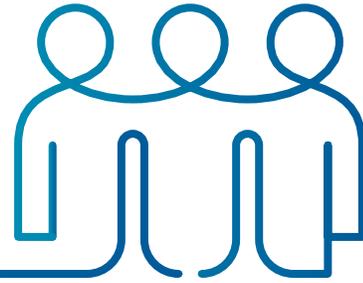


## Conseils pour réduire le risque d'usure de compassion lors d'une pandémie

- La communication empathique peut avoir des effets considérables.
- Comprenez les exigences psychologiques du travail et faites participer les travailleurs à la gestion de leur charge de travail en vue de favoriser un équilibre travail-vie personnelle et répondre aux besoins de l'organisation.
- Orientez les travailleurs vers des ressources comme [Tools to Reduce Vicarious Trauma, Secondary Trauma and Compassion Fatigue](#) (Académie Tend) pour les aider à réduire le risque.
- Offrez l'accès à de la formation sur les saines méthodes de verbalisation psychologique comme [Low Impact Debriefing](#) (Académie Tend).
- Informez les travailleurs au sujet des services :
  - Coordinateurs en prise en charge de sa santé
  - Coordinateurs en soins spirituels
  - Équipes de soutien par les pairs
  - Formation PSSM
  - Accès aux fournisseurs de soins en santé mentale

Un travailleur qui a subi des dommages psychologiques à la suite d'un traumatisme, d'un traumatisme par procuration, d'un traumatisme secondaire ou de l'usure de compassion pourrait avoir besoin de plus de soins et de temps pour se rétablir. Restez en contact avec le travailleur (ou son représentant) et songez à la possibilité de prolonger l'accès aux mesures de soutien en santé mentale, s'il y a lieu.

Envisagez également de faire appel aux services d'un professionnel en gestion des limitations fonctionnelles spécialisé dans le soutien en santé mentale en milieu de travail.



## Offrir aux travailleurs un soutien psychologique et social lors d'une pandémie : liste de vérification pour le leadership organisationnel

- Prenez des mesures préventives pour protéger la sécurité physique et psychologique des travailleurs contre les dangers et les risques liés à l'environnement physique. Par exemple
  - Mettez en œuvre la hiérarchie de contrôle des risques de la Norme par rapport à ses principaux facteurs du milieu de travail.
  - Identifiez les infrastructures et ressources nécessaires pour soutenir, en cas d'urgence, les activités critiques et la réalisation des objectifs de reprise d'une manière saine et sécuritaire (personnel, équipements, équipement de protection, installations, fournisseurs, technologie, information, dossiers).
- Soyez prêt à déterminer et à mettre en œuvre les mesures d'adaptation nécessaires pour les travailleurs à haut risque.
- Utilisez les questionnaires et les superviseurs pour leur permettre de créer un milieu de travail positif (p. ex., information sur la lutte contre la stigmatisation, formation sur l'écoute empathique, compétences en communication).
- Discutez avec les travailleurs des sources d'information crédibles, des techniques de protection appropriées (p. ex., nettoyage et désinfection) et des indicateurs physiques et mentaux de maladie mentale.
- Encouragez les travailleurs à s'auto-identifier et à demander de l'aide.
- Désignez des espaces sûrs où les travailleurs peuvent discuter avec quelqu'un de leurs préoccupations et de leurs besoins.
- Créez, dans le milieu de travail, des espaces physiques où les travailleurs peuvent faire une pause, respirer profondément et pratiquer d'autres formes de prise en charge de leur santé en toute sécurité.
- Songez à bonifier les prestations de soutien et les traitements en santé mentale ou à les offrir plus rapidement.
- Faites appel à des experts qualifiés pour offrir des conseils et des soins lors d'une verbalisation à la suite d'un événement stressant ou d'une journée vraiment difficile.##

## Consultez la [fiche d'information](#) sur la verbalisation du présent rapport pour en savoir plus sur les populations auxquelles la verbalisation convient le mieux.



## Conseils pour l'étape de la reprise : stratégies pour ramener les activités à un niveau acceptable

Dans leur reprise vers un niveau d'activités normal, les organisations devront se montrer prudentes et stratégiques, à la fois pour prévenir de nouvelles flambées épidémiques et pour gérer les répercussions sur la santé mentale. Certains seront plus nerveux de se trouver en présence d'autres personnes à leur retour dans l'environnement de travail physique ou de travailler avec certaines personnes.

Conseils pour la préparation du retour à la normale :

- Établissez des procédures et des objectifs de reprise précis pour la mise en œuvre des activités pertinentes.
- Tenez compte des besoins des travailleurs dans leur vie personnelle.
- Organisez un retour au travail progressif.
- Assurez-vous de disposer d'équipement de protection pour tout le monde.
- Désinfectez l'équipement retourné dans le milieu de travail.
- Suivez et adoptez de façon proactive des méthodes de verbalisation saines.
- Intégrez les leçons apprises dans la révision des politiques et des procédures.

# References

1. Brooks, S. K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, G. J. et Greenberg, N. (2019). Protecting the psychological wellbeing of staff exposed to disaster or emergency at work: A qualitative study. *BMC Psychology*, 7, Article 78, pages 1 à 11. <https://doi.org/10.1186/s40359-019-0360-6>.
2. Groupe CSA. (2013). *Norme nationale du Canada : Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes*. Tiré de : <https://www.csagroup.org/fr/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-groupe-csa/>.
3. Groupe CSA. (2013). *Norme nationale du Canada : Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes*.
4. Groupe CSA. (2017). *Norme nationale du Canada : Santé et sécurité au travail – Identification et élimination des phénomènes dangereux et appréciation et maîtrise du risque*. Tiré de : [https://store.csagroup.org/?cclcl=fr\\_CA](https://store.csagroup.org/?cclcl=fr_CA).
5. Groupe CSA. (2017). *Norme nationale du Canada : Santé et sécurité au travail – Identification et élimination des phénomènes dangereux et appréciation et maîtrise du risque*.
6. Groupe CSA. (2017).
7. Tiré de : Occupational Health and Safety Administration, U.S. Department of Labor. (2009). *Guidance on preparing workplaces for an influenza pandemic* (No de document : OSHA 3327-02N 2007). Tiré de : <https://www.osha.gov/Publications/OSHA3327pandemic.pdf>.
8. Antony, M., et Whittal, M. (2020). *Returning to a new normal: 12 tips for handling uncertainty*. Tiré du site Web d'Anxiety Canada : <https://www.anxietycanada.com/articles/returning-to-a-new-normal-12-tips-for-handling-uncertainty/>.
9. Brooks et coll. (2019). *Protecting the psychological wellbeing of staff exposed to disaster or emergency at work: A qualitative study*.
10. Tiré de : Commission de la santé mentale du Canada. (2020). *Comment puis-je aider mon équipe?* [Affiche]. Tiré de : <https://www.espritautravail.ca/sites/default/files/comment-puis-je-aider-mon-equipe-healthcare-poster-fr.pdf>.
11. Psychological Debriefing for Post-Traumatic Stress Disorder. *Society of Clinical Psychology*. Tiré de : <https://www.div12.org/treatment/psychological-debriefing-for-post-traumatic-stress-disorder/>.
12. Brooks et coll. (2019).
13. Groupe CSA. (2013).
14. Xénophobie. (sans date). Dans le dictionnaire en ligne Merriam-Webster. Tiré de : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/xenophobia>.
15. Clinique Mayo. (2020). *COVID-19 (coronavirus) stigma: What is it and how to reduce it*. Tiré de : <https://www.mayoclinic.org/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/coronavirus-stigma/art-20484278?p=1>.
16. Ley, David, J. (3 février 2020). Xenophobia in response to pandemics is (sadly) normal. *Psychology Today*. Tiré de : <https://www.psychologytoday.com/us/blog/women-who-stray/202002/xenophobia-in-response-pandemics-is-sadly-normal>.

17. Centre de toxicomanie et de santé mentale. (2019). *Mental Health Playbook for Business Leaders* du CAMH. Tiré de : [http://give.camh.ca/site/PageNavigator/Components/Pages/EmailLanding\\_WorkplaceMentalHealth\\_2020.html](http://give.camh.ca/site/PageNavigator/Components/Pages/EmailLanding_WorkplaceMentalHealth_2020.html).
18. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2020). *Fatigue* [Fiche d'information]. Tiré de : <https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/fatigue.html>.
19. Ministère du Travail de l'Alberta. (2017). *Fatigue, extended work hours and workplace safety: OHS information for workers and employers*. Tiré de : <https://open.alberta.ca/publications/erg015>.
20. Groupe CSA. (2013).
21. Académie Tend. (2020). *Defining vicarious trauma and secondary traumatic stress*. Tiré de : <https://www.tendacademy.ca/resources/defining-vicarious-trauma-and-secondary-traumatic-stress/>





Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada



## Commission de la santé mentale du Canada

350, rue Albert, bureau 1210  
Ottawa (Ontario) Canada K1R 1A4

Tél : 613.683.3755  
Tétec : 613.798.2989

[infocsmc@commissionsantementale.ca](mailto:infocsmc@commissionsantementale.ca)  
[www.mentalhealthcommission.ca](http://www.mentalhealthcommission.ca)

 @MHCC\_  /the MHCC  /1MHCC  @theMHCC  
 /Mental Health Commission of Canada