



Centre d'expertise sur la  
**SANTÉ MENTALE**  
en milieu de travail



COVID-19 et la santé mentale

# Foire aux questions à l'intention des gestionnaires

[Quels sont les facteurs qui peuvent causer du stress chez mes employés en raison de la pandémie? 2](#)

[Que puis-je dire pour rassurer mon équipe si elle est préoccupée par la pandémie? 2](#)

[Quels sont les signes et les symptômes qui peuvent indiquer qu'un employé peut éprouver un problème de santé mentale? 3](#)

[Comment puis-je appuyer mon employé s'il vit une crise de santé mentale \(par exemple, crise de panique, comportement suicidaire\) pendant la pandémie? 4](#)

[Comment puis-je appuyer mon employé s'il éprouve un problème de santé mentale lié à la pandémie? 4](#)

[Que dois-je faire si je soupçonne qu'un employé est victime de violence familiale pendant la pandémie? 6](#)

[Comment puis-je appuyer mon équipe si l'un de mes employés est aux prises avec un problème de santé mentale ou vit une crise liée à la pandémie? 7](#)

[Comment puis-je favoriser la santé mentale de mon employé s'il fait du télétravail en raison de la pandémie? 7](#)

[Comment puis-je favoriser la santé mentale de mon employé pendant la pandémie s'il est en congé? 8](#)

[Comment puis-je favoriser la santé mentale de mon employé s'il a des responsabilités familiales liées à la pandémie? 9](#)

[Comment puis-je appuyer mes employés si leur charge de travail a augmenté en raison de la pandémie? 9](#)

[Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon équipe s'il y a une perception d'injustice dans l'équipe à la suite de décisions liées à une pandémie? 10](#)

[Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon employé s'il est en isolement pendant la pandémie? 10](#)

[Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon employé s'il reçoit un diagnostic de la COVID-19? 11](#)

[Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon équipe si l'un de mes employés reçoit un diagnostic de la COVID-19? 11](#)

[Comment puis-je appuyer mon équipe si un employé décède après avoir contracté la COVID-19? 12](#)

## Quels sont les facteurs qui peuvent causer du stress chez mes employés en raison de la pandémie?

L'administration américaine des services en toxicomanie et santé mentale (U.S. Substance Abuse and Mental Health Services Administration) a recensé un certain nombre de réactions que les personnes peuvent avoir face à l'éloignement sanitaire et à l'isolement pendant l'éclosion d'une maladie infectieuse, ainsi que les facteurs qui peuvent créer du stress chez les personnes.

- L'anxiété, l'inquiétude ou la peur liée à :
  - Leur propre état de santé
  - L'état de santé des autres
  - Le ressentiment que leurs amis et leur famille peuvent avoir s'ils doivent se mettre en quarantaine à la suite d'un contact avec eux.
  - Le fait de devoir se surveiller soi-même ou d'être surveillé par d'autres personnes pour des signes ou des symptômes de la maladie
  - La durée de l'absence du travail et la perte potentielle du revenu et de la sécurité d'emploi
  - Les difficultés éprouvées pour trouver les choses dont ils ont besoin, comme les articles d'épicerie et les articles de soins personnels
- Des préoccupations au sujet de la capacité de prendre efficacement soin des enfants ou d'autres personnes qui leur sont confiés
- L'incertitude ou la frustration concernant la durée de cette situation et l'incertitude quant à l'avenir
- La solitude associée au sentiment d'être coupé du monde et des êtres chers
- La colère lorsque la personne pense qu'elle est exposée à la maladie à cause de la négligence d'autrui
- L'ennui et la frustration parce que la personne peut ne pas être en mesure de travailler ou d'exercer les activités quotidiennes habituelles
- L'incertitude ou l'ambivalence concernant la situation
- Un désir de consommer de l'alcool ou des drogues pour faire face à la situation
- Des symptômes de dépression, d'anxiété ou du trouble de stress post-traumatique

Le présent document renferme des conseils pour gérer la plupart de ces situations.

### Référence

- Substance Abuse and Mental Health Services Administration (2014). *Tips For Social Distancing, Quarantine and Isolation During An Infectious Disease Outbreak*. Extrait de <https://www.samhsa.gov/coronavirus> (en anglais seulement)

## Que puis-je dire pour rassurer mon équipe si elle est préoccupée par la pandémie?

Vous et vos employés pouvez réagir différemment aux divers facteurs de stress liés à la pandémie. Rassurez vos employés en augmentant leur niveau d'autonomie, d'interaction avec les autres et de certitude, dans la mesure du possible, individuellement et en groupe. Essayez d'utiliser des énoncés tels que :

- Je ne m'attends pas à notre rendement soit normal compte tenu de ces circonstances. Pour le moment, je m'attends à...
- Si vous avez des questions ou des préoccupations, ou s'il y a quelque chose qui a une incidence sur votre bien-être au travail, je suis ici pour vous appuyer.
- Je sais que vous ressentez peut-être toute une gamme d'émotions en ce moment. Moi-même, j'ai eu l'impression... Si vous voulez en parler, je suis disponible.
- Venez me parler si vous pensez avoir besoin d'un régime de travail flexible ou de quitter le travail pour une raison liée à la pandémie. Nous pouvons discuter des options, quel que soit votre statut d'emploi.
- Je sais que beaucoup de choses sont incertaines en ce moment. Ce qui n'a pas changé est...
- Voici comment nous pouvons nous y prendre pour rester en contact...
- Si vous cherchez de l'information sur la façon de vous protéger ou de protéger vos proches, le gouvernement du Canada fournit des conseils et des renseignements à jour et fiables sur la pandémie de la COVID-19. Vous pouvez consulter ces conseils et ces renseignements sur [Canada.ca](http://Canada.ca) au moyen de n'importe quel appareil.
- J'apprends beaucoup pendant ces circonstances inhabituelles. Par exemple...
- Merci pour... excellent travail sur... etc.

Pour obtenir des conseils sur les congés, le télétravail et d'autres sujets liés à la gestion des personnes pendant la pandémie, communiquez avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation ou visitez la page Web [Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#)

Vous pouvez également demander à vos employés de participer à des discussions de groupe ouvertes sur la façon dont vous pouvez les appuyer, la façon dont vous pouvez tous vous entraider et sur ce qu'il faut faire pour poursuivre le travail dans ces circonstances. Ces discussions permettront aux employés de poser des questions, d'exprimer leurs préoccupations et d'exercer une influence sur les résultats.

### **Quels sont les signes et les symptômes qui peuvent indiquer qu'un employé peut éprouver un problème de santé mentale?**

À tout moment, nous pouvons avoir une santé mentale positive ou des degrés divers de mauvaise santé mentale. La pandémie de la COVID-19 peut provoquer ou aggraver le stress ou d'autres problèmes de santé mentale ou même une crise de santé mentale chez vos employés.

Si vous observez une tendance d'un changement du rendement ou du comportement d'un employé, il peut s'agir d'un signe qu'il éprouve un problème de santé mentale. Il peut être plus difficile de savoir si vos employés éprouvent des difficultés durant la pandémie. Vous pouvez avoir moins de contacts que d'habitude avec les employés en raison de mesures d'éloignement sanitaire. De plus, les conséquences de travailler dans une situation de pandémie peuvent entraîner des changements qui autrement auraient pu être le symptôme d'un problème de santé mentale, comme une baisse du rendement. Il est impératif que vous communiquiez régulièrement avec chacun de vos employés – de préférence, quotidiennement – pour savoir comment ils gèrent la situation et déterminer s'ils ont besoin d'un soutien de votre part.

Selon [Morneau Shepell](#), les signes et les symptômes courants en milieu de travail peuvent être :

- Le non-respect des échéances

- et la baisse de la productivité
- La baisse de la qualité du travail
- Des absences ou des retards plus fréquents
- Des problèmes relationnels ou des conflits avec les collègues
- Le repli sur soi ou l'isolement
- L'anxiété, l'appréhension ou la perte de confiance

Téléchargez l'affiche [En route vers la préparation mentale](#) (PDF) de la Commission de la santé mentale du Canada pour obtenir des renseignements généraux sur les signes et les symptômes et les mesures à prendre à chaque étape du continuum de la santé mentale.

### **Comment puis-je appuyer mon employé s'il vit une crise de santé mentale (par exemple, crise de panique, comportement suicidaire) pendant la pandémie?**

Dans les cas extrêmes, les employés peuvent vivre des crises de santé mentale, comme des surdoses, des attaques de panique ou un comportement suicidaire. Si vous pensez que l'une de ces situations est en cours :

- **Communiquez avec les services d'urgence.** Appelez le 911 ou le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation, s'ils fournissent un soutien immédiat en cas de crise.
- **Communiquez à l'interne et demandez conseil.** Alertez [le coordonnateur de la santé et de la sécurité au travail](#) de votre organisation et communiquez avec l'équipe dans votre organisation qui est responsable de la gestion de l'invalidité ou des ressources humaines.

### **Comment puis-je appuyer mon employé s'il éprouve un problème de santé mentale lié à la pandémie?**

La pandémie de la COVID-19 peut provoquer ou aggraver d'autres problèmes de santé mentale chez vos employés en raison de divers facteurs de stress.

Si vous remarquez qu'un employé présente des signes d'un problème de santé mentale et que vous abordez ce problème avec lui, suivez les étapes suivantes adaptées du travail du Dr Marshall B sur la communication non violente :

1. **Dites ce que vous avez observé.** Par exemple, la semaine dernière, vous avez manqué nos appels téléphoniques quotidiens 3 fois.
2. **Indiquez les répercussions :** Par exemple, cette situation a une incidence négative sur notre travail. Je suis également inquiet parce que ce n'est pas votre comportement habituel.
3. **Indiquez vos attentes.** Par exemple, j'ai besoin de savoir si quelque chose nuit à votre capacité **d'accomplir vos** tâches et je veux m'assurer que vous vous sentez en sécurité et en santé au travail.
4. **Faites une demande respectueuse.** Par exemple, êtes-vous disposé à en discuter?

N'oubliez pas qu'un employé n'est pas obligé de fournir de détails sur son état de santé. Si l'employé veut discuter des problèmes de rendement, mais pas de son bien-être, c'est normal. Respectez son souhait de ne pas discuter des questions sans rapport avec le travail. Expliquez que vous êtes disponible pour l'écouter à l'avenir et recommandez-lui de parler à quelqu'un d'autre en qui il a confiance. Vous pouvez également fournir des renseignements que la personne peut emporter et examiner plus tard. S'il y a des problèmes de rendement connexes dont l'employé ne veut pas discuter, vous pouvez

communiquer avec l'équipe de votre organisation qui est responsable des relations de travail pour obtenir des conseils.

Si un employé choisit de vous révéler qu'il est aux prises avec un problème de santé mentale, vous devriez passer au modèle Analysez, Écoutez, Rassurez, Incitez et Encouragez (AÉRIE) pris d'un cours sur les premiers soins en santé mentale, reproduit ci-dessous. En tant que gestionnaire, vous pouvez également être en mesure d'appeler le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation pour obtenir des conseils sur la façon de prendre contact avec l'employé ou de lui fournir un soutien.

### Modèle AÉRIE

- **Analysez le risque de suicide ou de danger.** Si vous pensez qu'il y a une crise, appelez le 911. Le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation peut également offrir un soutien immédiat en cas de crise. Vous devriez également alerter l'équipe de sécurité et le [coordonnateur de la santé et de la sécurité au travail](#) de votre organisation.
- **Écoutez sans porter de jugement.** S'il n'y a pas de risque immédiat de danger, écoutez sans porter de jugement pour aider la personne à se sentir à l'aise et à parler librement.
- **Réassurez.** Dites à la personne que sa situation vous inquiète et que vous êtes là pour l'aider. Vous voudrez peut-être discuter des régimes de travail flexibles, de congés ou d'autres mesures. Vous devriez également la rassurer au sujet de la protection de sa vie privée. Pour obtenir des conseils sur les congés, le télétravail et des sujets liés à la gestion des personnes pendant la pandémie, communiquez avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation ou visitez la page Web [Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#).
- **Incitez la personne à obtenir de l'aide professionnelle.** Le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation, le médecin de l'employé ou la [Ligne d'écoute d'espoir](#) (pour les employés autochtones) sont des exemples de soutien professionnel.
- **Encouragez la recherche de soutien professionnel.** La liste des options comprend la famille, les amis, les groupes de soutien, les collègues ou les ressources communautaires comme la section de l'[Association canadienne pour la santé mentale](#) la plus proche ou l'[Association nationale des centres d'amitié](#) (pour les employés autochtones).

Si le soutien dont l'employé a besoin a une incidence sur l'équipe (par exemple, absence, changement des heures de travail), vous devrez également appuyer l'équipe. Vous devriez discuter avec l'employé de ce qu'il veut communiquer à l'équipe et de la façon de le faire. Par exemple, déterminez si la personne souhaite parler à l'équipe ou si elle préfère que vous le fassiez. Selon les circonstances, vous pouvez également consulter l'équipe des ressources humaines de votre organisation pour obtenir des conseils sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, la gestion des incapacités ou le retour au travail.

### Références

- Environnement et Changements climatiques Canada (s.d). *Guide de soutien en cas de crise en santé mentale à l'intention des cadres*.
- Commission de la santé mentale du Canada. (s.d). *Fournir des premiers soins en santé mentale à un employé : Guide pour les gestionnaires* Tiré de Premiers soins en santé mentale du Canada : <https://www.mhfa.ca/fr/ressources-au-travail>
- Rosenberg, M. B. (2015). *Communication non violente : Une langue de vie (3e édition, éd.)*. Encinitas : PuddleDancer Press.

## Que dois-je faire si je soupçonne qu'un employé est victime de violence familiale pendant la pandémie?

Les milieux de travail sous réglementation fédérale, y [compris les ministères et les organismes distincts fédéraux](#), sont responsables de la protection et de la prévention de la violence en milieu de travail, y compris la violence familiale. À l'heure actuelle, de nombreux employés des ministères fédéraux et des organismes distincts passent plus de temps à la maison – et dans bien des cas, à travailler à domicile – à la suite des conseils sur la santé publique visant à réduire la propagation de la COVID-19. Par conséquent, ceux et celles qui étaient victimes de la violence familiale ou qui risquaient de l'être sont maintenant exposés à un risque plus élevé.

Selon le [gouvernement du Canada](#), « toute personne qui souffre de violence de la part d'un membre de la famille ou d'un partenaire intime est victime de violence familiale. C'est un modèle de comportement de maltraitance par un partenaire intime ou un membre de la famille afin d'exercer un pouvoir et un contrôle qui se manifestent des façons suivantes : Les expressions similaires sont la violence domestique, la violence fondée sur le sexe, la violence conjugale et la violence infligée aux femmes. La violence familiale peut comprendre :

- Le harcèlement criminel
- La violence verbale
- L'utilisation de biens, d'enfants ou d'animaux de compagnie pour menacer et intimider
- La violence physique, l'intimidation sexuelle, émotionnelle et psychologique
- L'utilisation d'appareils électroniques dans un but de harcèlement et de contrôle (violence facilitée par la technologie)
- L'exploitation économique comme :
  - Retenir ou voler de l'argent, ou
  - Empêcher un partenaire de se présenter au travail.

Les employés qui sont confrontés à des situations de violence domestique ou conjugale peuvent être plus à risque s'ils font du télétravail. Il peut être plus difficile de reconnaître les signes de violence domestique ou conjugale pendant la pandémie. Vous pouvez avoir moins de contacts que d'habitude avec les employés en raison de mesures d'éloignement sanitaire. De plus, les conséquences de travailler dans une situation de pandémie peuvent entraîner des changements qui, autrement, auraient pu être un signe de violence domestique, comme un rendement réduit.

Quoi qu'il en soit, vous pouvez reconnaître certains signes de l'existence de violence familiale si l'employé :

- Est triste, solitaire, introverti
- S'absente du travail plus souvent que d'habitude
- Trouve des excuses à l'égard du comportement de l'agresseur
- Agit avec nervosité lorsqu'il parle en présence de l'agresseur, ou
- Éprouve des difficultés à se concentrer sur ses tâches ou se distancie du travail

Pour se renseigner sur d'autres signes et obtenir de plus amples renseignements, consulter la [Violence familiale en milieu de travail](#) et la [Violence familiale en milieu de travail – pour les ministères et les organismes distincts](#) sur le site Web [Canada.ca](#).

Si vous soupçonnez qu'un employé peut être victime de violence familiale ou conjugale ou si un employé vous a confié qu'il vit cette situation :

- Dans les cas où il y a un risque immédiat de danger : **communiquez avec les services d'urgence, comme le 911.**
- **Demandez conseil.** Alertez le [coordonnateur de la santé et de la sécurité au travail de votre organisation](#) dès que possible pour l'en informer et pour obtenir des conseils sur les prochaines étapes et sur la façon de fournir un soutien à votre employé. Votre employé peut être admissible à [un congé pour des raisons de violence familiale](#).
- **Écoutez et faites preuve de sympathie.** Écoutez sans porter de jugement, donnez à votre employé le temps et l'espace dont il a besoin pour se sentir compris.
- **Fournissez des liens vers le soutien.** Vous devriez vous assurer que vos employés savent comment communiquer avec le Programme d'aide aux employés de votre organisation. Des services de soutien supplémentaires peuvent être déterminés au moyen des ressources suivantes :
  - [Touché\(e\) par la violence fondée sur le sexe? Liste des services de soutien](#) (Femmes et Égalité des genres Canada)
  - [Répertoire des services aux victimes](#) (Justice Canada)
  - [Les lois sur la violence familiale](#) (Justice Canada)

### **Comment puis-je appuyer mon équipe si l'un de mes employés est aux prises avec un problème de santé mentale ou vit une crise liée à la pandémie?**

Si le soutien que vous fournissez à un employé qui éprouve un problème de santé mentale ou vit une crise de santé mentale a une incidence sur la charge de travail ou le fonctionnement de l'équipe, vous devrez également gérer la santé mentale de votre équipe.

- **Informez l'équipe.** Assurez-vous que les autres employés de l'équipe sont informés du régime de travail flexible ou du congé de l'employé, soit par vous-même, soit par l'employé, tout en protégeant la vie privée de l'employé concerné.
- **Faites preuve de compassion.** Si c'est vous, informez l'équipe ou si c'est l'employé qui éprouve un problème de santé mentale qui le fait, il faut permettre aux employés d'exprimer leurs préoccupations au sujet du bien-être de la personne, tout en protégeant la vie privée de l'employé et en demandant aux autres de le faire également.
- **Discutez de la voie à suivre de façon ouverte, souple et adaptée.** Permettez aux employés d'exprimer leurs préoccupations ou de poser des questions au sujet des problèmes liés à la charge de travail que le congé ou un régime de travail flexible d'un employé peuvent créer. Rassurez vos employés autant que possible et collaborez avec l'équipe pour trouver des solutions à tous les problèmes.

### **Comment puis-je favoriser la santé mentale de mon employé s'il fait du télétravail en raison de la pandémie?**

Pour obtenir des conseils sur le télétravail et d'autres sujets liés à la gestion des personnes pendant la pandémie, communiquez avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation ou visitez la page Web : [Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#)

Le télétravail peut avoir des effets négatifs sur la santé mentale des employés, surtout si cette situation perdure. Pour atténuer les risques pour la santé mentale, suivez les lignes directrices ci-dessous.

- **Prenez contact avec les télétravailleurs au moins une fois par jour et communiquez avec eux par téléphone ou par vidéoconférence au moins une fois par semaine.** Au cours de ces conversations, rappelez à vos employés que vous êtes là pour les appuyer et invitez-les à discuter avec vous de tout ce qui nuit à leur bien-être au travail.
- **Soyez sur le qui-vive.** Il est important de connaître tous les signes et les symptômes de problèmes de santé mentale – malgré vos encouragements, les employés peuvent ne pas se sentir à l’aise de demander du soutien pour leur santé mentale.
- **Atténuez les risques.** Encouragez tous employés qui font du télétravail à prendre des mesures pour atténuer les risques pour la santé mentale associés au télétravail. Par exemple, solitude, isolement ou difficulté accrue à respecter le principe de la conciliation travail-vie personnelle. Pour obtenir des conseils, consulter les ressources suivantes :
  - [Conseils sur la santé mentale pour le travail à domicile](#) (Canada.ca)
  - [La santé mentale et la pandémie de COVID-19](#) (Centre de toxicomanie et de drogues)

### **Comment puis-je favoriser la santé mentale de mon employé pendant la pandémie s’il est en congé?**

Vous pouvez avoir décidé d’accorder un congé à vos employés (en raison de la pandémie ou pour d’autres raisons). Pour obtenir des conseils sur les congés liés à la pandémie, communiquez avec l’équipe des ressources humaines de votre organisation ou consultez la page Web [Renseignements à l’intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#).

Le maintien d’un contact approprié avec vos employés pendant qu’ils sont en congé peut avoir une incidence positive sur leur santé mentale. Ce contact aidera les employés à maintenir un lien avec le milieu de travail et vous donnera l’occasion de les appuyer ou de les aider. Vous trouverez ci-dessous quelques lignes directrices générales.

- **Discutez du contact.** Discutez le plus tôt possible avec l’employé des modalités du contact (la façon et la fréquence)
- **Exprimez votre souci, compassion et soutien.** Par exemple :
  - Informez l’employé que vous et l’équipe pensez à lui
  - Rassurez-le en lui disant que l’équipe se porte bien, sans discuter des détails du travail
  - Rappelez-lui que vous êtes là pour l’aider
  - Assurez-vous d’être au courant des ressources d’information et de soutien, comme les lignes directrices sur la façon de [protéger notre santé mentale](#) pendant la pandémie de la COVID-19, le [Programme d’aide aux employés](#), le guide [Gestion de l’incapacité : Ressource pour le mieux-être des employés](#), ou d’autres ressources pertinentes pour les employés en congé
  - Donnez à l’employé des nouvelles non liées au travail sur vous-même et l’équipe (par exemple, naissances, fiançailles)
- **Planifiez le retour au travail.** Communiquez avec l’équipe de votre organisation responsable des relations de travail ou, le cas échéant, de la gestion de l’incapacité.



Pour obtenir des conseils supplémentaires, communiquez avec l'équipe de votre organisation responsable des relations de travail. Si l'employé est en congé pour des raisons liées à une maladie, à une blessure ou à une incapacité, vous pouvez également consulter :

- [Gestion de l'incapacité dans la fonction publique fédérale](#) (Canada.ca)
- [Gestion de l'incapacité, mesures d'adaptation et communauté de pratique de l'accessibilité](#) (GCconnex)

## **Comment puis-je favoriser la santé mentale de mon employé s'il a des responsabilités familiales liées à la pandémie?**

Les employés peuvent venir vous voir lorsqu'ils sont anxieux ou stressés au sujet de leurs responsabilités familiales découlant de la pandémie ou qui ont changé à cause de la pandémie, comme la garde d'enfants, les soins aux aînés ou la prise en charge d'un être cher qui a contracté la COVID-19.

Dans ces situations, rassurez l'employé que vous vous souciez de son bien-être et que vous êtes là pour l'appuyer, puis invitez-le à discuter de solutions avec vous. Les solutions pourraient être, par exemple, un régime de travail souple ou un congé. Pour obtenir des conseils sur les congés pendant la pandémie, communiquez avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation ou visitez la page Web Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : [Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#).

D'autres sections de ce document contiennent des conseils sur les mesures à prendre pour protéger la santé mentale des employés qui font du télétravail ou qui sont en congé.

## **Comment puis-je appuyer mes employés si leur charge de travail a augmenté en raison de la pandémie?**

Certaines équipes peuvent être aux prises avec une charge de travail accrue, ce qui peut entraîner ou aggraver les problèmes de santé mentale chez les employés.

Comme stratégies d'atténuation :

- **Soyez sur le qui-vive.** Surveillez les signes et les symptômes de problèmes de santé mentale chez vos employés et intervenez en cas de problème.
- **Prôner la prise en charge de soi.** Encouragez fortement vos employés à prendre des mesures essentielles pour les autopsions, par exemple, boire de l'eau, bien dormir, bien manger, prendre des pauses et mener par l'exemple.
- **Faites participer les employés.** Demandez à vos employés de poser des questions, d'exprimer leurs préoccupations et de donner des suggestions concernant les exigences de travail et tenez-en compte pour prendre vos décisions dans la plus grande mesure possible.
- **Abordez les exigences.** Surveillez la tâche de chaque employé pour vous assurer que les exigences ne dépassent pas ses capacités.
- **Réduisez la pression.** Trouvez des moyens réduire la pression qui s'exerce sur vous et sur votre équipe. Par exemple, déterminez les tâches qui peuvent attendre et les mettre en suspens, ou répartir équitablement de longues heures de travail ou les tâches intenses.
- **Demandez de l'aide.** Songez à communiquer avec les [Services organisationnels spécialisés](#) (SOS) pour qu'un spécialiste puisse vous aider – vous et vos employés – à gérer votre santé et votre

bien-être pendant cette période de travail intense. Les SOS sont une partie intégrante de Santé Canada et les services sont offerts sur une base de recouvrement des coûts.

### **Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon équipe s'il y a une perception d'injustice dans l'équipe à la suite de décisions liées à une pandémie?**

Pendant la pandémie, il peut y avoir des situations où les décisions opérationnelles seront perçues par certains employés comme injustes (par exemple, si certains sont en mesure de faire du télétravail et d'autres non, si certains fournissent des services critiques et d'autres non). Dans ces situations, vous devriez vous assurer de discuter de façon proactive de la situation avec votre équipe pour rétablir un sentiment d'équité et d'esprit de corps, répondre à toute question ou préoccupation, et essayer de trouver ensemble des solutions aux problèmes. Voici quelques lignes directrices générales pour ce type de discussion :

- Faites en sorte que la discussion ait les caractéristiques d'une discussion en personne, à l'aide de la vidéo ou du téléphone dans la mesure du possible
- Rappelez à vos employés que les décisions sont fondées sur les descriptions de travail et les exigences opérationnelles
- Précisez les attentes que vous avez à l'égard des employés à l'égard de toute mesure mise en place
- Rassurez vos employés que vous vous souciez d'eux et que vous êtes là pour les appuyer
- Permettez aux employés d'exprimer leurs préoccupations ou de poser des questions
- Faites participer votre équipe à la recherche de solutions

Selon la situation, vous pouvez demander conseil au [Service de gestion informelle des conflits](#) ou à l'équipe de votre organisation responsable des relations de travail.

### **Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon employé s'il est en isolement pendant la pandémie?**

Le gouvernement du Canada a publié des [documents d'orientation](#) pour demander aux Canadiens de s'isoler s'ils ont des antécédents d'exposition possible au virus ou s'ils ont reçu un diagnostic de COVID-19.

Selon le [Centre de toxicomanie et de santé mentale](#) (CAMH), les gens peuvent ressentir une large gamme de sentiments en réponse à l'isolement, comme la peur, la colère, la tristesse, l'irritabilité, la culpabilité, la confusion ou même le soulagement.

Les mesures que vous prendrez pour protéger la santé mentale de votre employé pendant qu'il est en isolement dépendront de plusieurs circonstances. Reportez-vous à d'autres sections du présent document si :

- Votre employé est en congé pendant son isolement
- Votre employé fait du télétravail pendant son isolement
- Vous pensez que votre employé peut éprouver un problème de santé mentale lorsqu'il est en isolement
- Vous pensez que votre employé peut vivre une crise de santé mentale lorsqu'il est en isolement

Vous trouverez ci-dessous quelques lignes directrices générales que vous pouvez utiliser pour appuyer les employés en isolement, adaptées de celles du CAMH. Les gestionnaires devraient encourager leurs employés à :

- Respecter un horaire du travail ou accomplir des tâches qu'ils aiment habituellement faire, comme lire, regarder des émissions de télévision, faire des casse-têtes ou se livrer aux activités préférées et se tenir occupé autant que possible
- Penser à des moyens de rester en contact avec d'autres personnes, comme la vidéoconférence, le téléphone ou les textos
- Prendre des mesures pour s'occuper de soi-même, par exemple en buvant beaucoup d'eau ou en trouvant des moyens d'être physiquement actif à la maison
- Demander de l'aide s'ils en ont besoin et s'assurer qu'ils ont quelqu'un sur qui ils peuvent compter pour obtenir de l'aide, par exemple, pour faire l'épicerie, ou pour se procurer des produits d'hygiène et des articles de toilette.

### **Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon employé s'il reçoit un diagnostic de la COVID-19?**

Si l'un de vos employés reçoit un diagnostic de la COVID-19 :

- **Montrez que vous vous souciez de sa situation.** Dites à l'employé que vous vous souciez de son bien-être.
- **Demandez-lui de suivre les conseils de santé publique.** Demandez à l'employé de ne pas se rendre dans son lieu de travail désigné tant que son état n'est pas réglé et de suivre les conseils [des responsables locaux de la santé publique](#).
- **Offrez du soutien.** Demandez à votre employé ce que vous pouvez faire pour l'appuyer. Il peut avoir besoin d'un congé ou si les symptômes sont légers, il peut vouloir faire du télétravail. Pour obtenir des conseils sur les congés, le télétravail et des sujets liés à la gestion des personnes pendant la pandémie, communiquez avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation ou visitez la page Web [Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#).

### **Comment puis-je promouvoir la santé mentale de mon équipe si l'un de mes employés reçoit un diagnostic de la COVID-19?**

Vous et les membres de votre équipe pouvez ressentir du stress ou de l'anxiété s'ils ont été récemment en contact avec cet employé. Si votre employé a reçu un diagnostic de la COVID-19 et que l'employé a récemment été en contact étroit avec vous-même ou les autres membres de votre équipe ou de votre milieu de travail, informez le [coordonnateur de la santé et de la sécurité au travail](#) de votre organisation et appelez [les responsables locaux de santé publique](#) pour obtenir des conseils.

Si le membre de l'équipe n'a pas été en contact étroit avec vous-même ou avec d'autres membres de l'équipe :

- **Informez l'équipe.** Assurez-vous que les autres employés de l'équipe sont informés du régime de travail flexible ou du congé de l'employé, soit par vous-même, soit par l'employé, tout en protégeant la vie privée de l'employé concerné.
- **Faites preuve de compassion.** Donnez aux employés l'occasion d'exprimer leurs préoccupations au sujet du bien-être de la personne, tout en respectant la vie privée de l'employé. Demandez également aux employés de respecter la vie privée de cet employé.

- **Discutez de la voie à suivre de façon ouverte, souple et adaptée.** Permettez aux employés d'exprimer leurs préoccupations ou de poser des questions au sujet des problèmes liés à la charge de travail que le congé ou un régime de travail flexible d'un employé peuvent créer. Rassurez vos employés autant que possible et collaborez avec l'équipe pour trouver des solutions à tous les problèmes.

## Comment puis-je appuyer mon équipe si un employé décède après avoir contracté la COVID-19?

Le décès d'un employé causé par la COVID-19 est un [événement qui pourrait être psychologiquement traumatisant](#) pour vous et votre équipe. Si cet événement se produit, les étapes suivantes peuvent vous aider à gérer la situation.

- **Communiquez avec les ressources humaines le plus tôt possible, pour les informer et obtenir des conseils.** Vous devriez également informer votre propre superviseur.
- **Prenez soin de vous.** Si vous êtes stressé ou si vous êtes en détresse, prenez des mesures pour prendre soin de vous. Par exemple, appelez le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation ou faites appel à votre réseau de soutien personnel (amis, famille, etc.).
- **Prenez soin de votre personnel et de vos collègues.**
  - **Communiquez l'information.** Vous devez informer votre personnel. Le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation peut être en mesure de vous conseiller sur la façon de communiquer cette nouvelle.
  - **Évaluez le besoin de faire appel aux services d'intervention sur place en cas d'incident critique.** Le [Programme d'aide aux employés](#) dans votre ministère peut offrir des services de counseling en cas de traumatisme dans le cadre de votre entente. Les [Services organisationnels spécialisés](#), une unité de Santé Canada, peuvent offrir de tels services selon le principe du recouvrement des coûts.
  - **Encouragez les employés à obtenir un soutien supplémentaire.** Les exemples de soutien sont le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation ou leurs réseaux de soutien personnels.
  - **Faites preuve de compassion et de souplesse.** Faites savoir à votre personnel que vous reconnaissez que c'est une période difficile et que vous êtes prêt à accorder tout congé applicable ou à offrir à un employé un régime de travail flexible conformément aux conventions collectives pertinentes. Pour obtenir des conseils sur les congés, le télétravail et des sujets liés à la gestion des personnes pendant la pandémie, communiquez avec l'équipe des ressources humaines de votre organisation ou visitez la page Web [Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada : maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#). Vous devriez accorder au personnel le temps nécessaire pour assister aux services organisés par le plus proche parent de l'employé.

### Références

- American Psychological Association. (2011, September). *Coping with the death of a co-worker*. Extrait de l'American Psychological Association : <https://www.apa.org/helpcenter/coworker> (en anglais seulement)
- Bouw, B. (2014, October 7). Dealing with death at work. *The Globe and Mail*. Extrait de <https://www.theglobeandmail.com/amp/report-on-business/careers/career-advice/life-at-work/dealing-with-death-at-work/article20962186/> (en anglais seulement)

- Gouvernement de la Colombie-Britannique. (s.d). *Death of an Employee*. Extrait du site du gouvernement de la Colombie-Britannique : <https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/managers-supervisors/employee-labour-relations/workplace-bereavement/employee-death> (en anglais seulement)