



## Introduction

Les répercussions du retour sur le lieu de travail après avoir travaillé à distance pendant la pandémie de COVID-19 peuvent être différentes d'une personne à l'autre. Certains travailleurs peuvent avoir hâte de retourner sur le lieu de travail, tandis que d'autres peuvent se sentir stressés ou connaître de l'[anxiété de déconfinement](#).

La préparation en vue d'un retour sain et sécuritaire sur le lieu de travail peut aider à réduire l'anxiété et le stress, et à empêcher une perte de productivité. Les employeurs faisant preuve de souplesse et de compréhension peuvent aider à faciliter la transition.

Cette fiche de conseils s'adresse aux employeurs qui envisagent un retour sur le lieu de travail. Elle peut également être utile aux travailleurs, aux membres ou représentants du comité de santé et de sécurité, et aux membres de l'équipe des premiers soins en santé mentale.

## Reconnaître les risques psychologiques

Les employeurs doivent prendre toutes les précautions raisonnables pour protéger la santé et la sécurité de leurs travailleurs, y compris leur santé mentale et leur bien-être.

L'anxiété de déconfinement peut être provoquée ou aggravée par une combinaison de [risques psychologiques](#).

En cernant les risques psychologiques, les employeurs peuvent gérer le risque pour la santé mentale lors de la planification du retour sur le lieu de travail.

## Principaux risques psychologiques

Les risques psychologiques peuvent provenir de facteurs de stress externes importants (comme une pandémie mondiale), ainsi que dans les situations où des [facteurs organisationnels](#) clés font défaut ou sont dysfonctionnels.

Les principaux risques psychologiques à rechercher sont les suivants :

- **Réponse à la pandémie de COVID-19 :**

Peur de tomber malade, questions sur la santé publique et les mesures de contrôle sur le lieu de travail, changements fréquents au fur et à mesure de l'évolution de la pandémie, fatigue du confinement et facteurs personnels.

- **Mauvaise communication :**

Manque de leadership, formation inadéquate, absence de rétroactions ou de réponses, instructions de travail peu claires et malentendus fréquents.

- **Gestion des politiques et du rôle :**

Décisions inappropriées et injustes concernant les politiques et les règles en matière de travail, manque de possibilités de formation ou de développement professionnel, incertitude quant au rôle de la personne, peu ou pas de participation à la prise de décision et rémunération inadéquate pour le travail effectué.

- **Rythme de travail :**

Trop rapide pour être suivi en toute sécurité, précipitation ou saut d'étapes, et urgence chaotique.

- **Travail en solitaire :**

Préoccupations relatives aux méthodes de communication et craintes pour la sécurité.

- **Isolement social :**



Exclusion, socialisation minimale et interactions dysfonctionnelles au sein de l'équipe.

- **Environnement de travail :**

Interruptions, mauvaise configuration ergonomique, qualité de l'air intérieur, bruit, conditions de température, etc.

- **Exigences contradictoires :**

Nombre trop élevé de priorités ou changement constant des priorités, ou fait de rendre compte à plusieurs responsables.

- **Heures de travail :**

Heures supplémentaires fréquentes (rémunérées ou non), travail pendant les pauses ou la fin de semaine, problèmes de planification, et manque d'heures de repos entre les postes.

- **Conflits avec d'autres personnes :**

Intimidation et harcèlement, violence et désaccords verbaux.

- **Charge de travail :**

Trop de tâches à accomplir dans le temps imparti, ou pas assez de travail intéressant pour rester mentalement stimulé.

## Effets des risques psychologiques

Les effets potentiels des risques psychologiques peuvent être physiques, mentaux, émotionnels et financiers. Les employeurs peuvent surveiller les signes aussi bien au niveau du lieu de travail qu'au niveau individuel.

### Lieu de travail

- Roulement accru du personnel
- Perte de productivité
- Augmentation des coûts
- Culture de travail malsaine
- Grievs des travailleurs et des syndicats
- Augmentation des taux d'incidents et de blessures

### Facteurs personnels

- Stress et anxiété
- Dépression
- Solitude
- Fatigue et épuisement professionnel
- Maux de tête et douleurs musculo-squelettiques
- Irritabilité, colère et pleurs
- Problèmes de mémoire
- Présentéisme et absentéisme
- Désengagement
- Plaintes verbales

## Réactions individuelles

## Agir sur l'anxiété de déconfinement



Lorsque vous préparez un plan de retour sur le lieu de travail, soyez conscient que la transition sera plus facile pour certaines personnes que pour d'autres. Les personnes peuvent réagir différemment lors du retour sur le lieu de travail en raison de facteurs personnels.

Certaines peuvent ressentir du **soulagement** lors du retour pour les raisons suivantes :

- elles se sentent seules ou isolées lorsqu'elles travaillent à distance;
- elles se sentent moins productives ou ont des difficultés à se concentrer sur leurs tâches professionnelles;
- elles sont victimes d'une violence physique ou psychologique accrue chez elles;
- elles éprouvent des difficultés liées aux communications virtuelles (p. ex. connexion Internet lente ou intermittente à la maison, inconfort lié aux communications uniquement numériques);
- elles ont besoin d'utiliser de l'équipement se trouvant sur le lieu de travail (p. ex. photocopieurs, imprimantes);
- elles s'ennuient des interactions en personne;
- elles s'ennuient de leurs espaces de travail réservés ou ergonomiques.

D'autres peuvent ressentir une **anxiété** ou une  **Crainte** accrue à l'idée de revenir pour les raisons suivantes :

- elles ont peur d'interagir avec d'autres personnes, notamment des personnes qui pourraient ne pas être vaccinées ou qui ne respectent pas les mesures de santé publique;
- elles ne peuvent pas recevoir le vaccin contre la COVID-19 (p. ex. en raison d'une exemption valide);
- elles ont peur de contaminer leurs proches;
- elles ont des problèmes de santé sous-jacents qui pourraient mener à une maladie grave si elles étaient infectées par la COVID-19;
- elles estiment que leur mode de vie est plus compatible avec le télétravail;
- elles se sentent plus productives et moins stressées lorsqu'elles font du télétravail;
- elles souffrent d'anxiété sociale;
- elles utilisent les transports en commun pour se rendre au travail et sont préoccupées par les interactions avec les autres.

## Agir sur l'anxiété de déconfinement

L'anxiété de déconfinement peut être traitée avant, pendant et après la transition vers un retour sur le lieu de travail.

Après avoir déterminé les risques psychologiques sur le lieu de travail et anticipé les réactions des personnes, les employeurs peuvent agir pour gérer le risque pour la santé mentale lorsqu'ils planifient un retour sur le lieu de travail.

Les employeurs ont à leur disposition **plusieurs moyens** d'agir sur l'anxiété de confinement et de favoriser un lieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique :

### Déterminer, surveiller et contrôler les facteurs de stress sur le lieu de travail

Lors de la planification du retour sur le lieu de travail, effectuez une évaluation du lieu de travail afin de déterminer les risques psychologiques potentiels.

Envisagez de mettre en place un comité de « retour sur le lieu de travail » ou un comité de sécurité COVID-19 pour vous aider à réaliser cette évaluation. L'équipe d'évaluation devrait comprendre un membre ou un représentant du comité de santé et de sécurité.

Traitez autant de risques que possible avant le début de la période de transition.

Une fois la transition amorcée, surveillez les effets des risques psychologiques et de l'anxiété de déconfinement.

Les revues générales d'inspection du lieu de travail servent souvent à déterminer les dangers physiques et les actes dangereux qui peuvent entraîner des dommages; cependant, les dangers psychologiques pour la santé et la sécurité peuvent être plus difficiles à reconnaître.

Certains risques peuvent ne devenir évidents qu'après le retour sur le lieu de travail. Si les travailleurs commencent à signaler un stress ou une anxiété excessifs, envisagez de suspendre ou de modifier le calendrier de retour prévu, ou utilisez les autres outils de soutien présentés dans cette fiche de conseils.



Continuez de surveiller et d'examiner la santé psychologique sur le lieu de travail. Déterminez si le plan de retour sur le lieu de travail est une réussite, et prenez des mesures pour résoudre les éventuels nouveaux problèmes ou préoccupations au fur et à mesure qu'ils se présentent.

## Obtenir une rétroaction

Demandez une rétroaction avant, pendant et après la transition vers un retour sur le lieu de travail. Demandez aux travailleurs leurs commentaires au sujet de leurs peurs et inquiétudes liées au retour sur le lieu de travail. Incluez ces commentaires dans le plan de retour et examinez toutes les possibilités afin de faciliter la transition.

Continuez d'évaluer le bon déroulement de la transition. Interrogez les travailleurs sur le processus afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Certains travailleurs peuvent craindre la stigmatisation ou ne pas être à l'aise pour discuter de sujets sensibles avec leur responsable. Mettez en place des options de rétroaction anonyme, telles qu'une boîte à suggestions, une enquête en ligne, ou un entretien avec les représentants du comité de santé et de sécurité ou les représentants syndicaux.

Appuyez-vous sur les données agrégées des rapports des fournisseurs de services du Programme d'aide aux employés (PAE) pour déterminer si le personnel recherche une aide en matière de santé mentale ou autre. Ces renseignements peuvent contribuer à façonner vos initiatives et interventions sur le lieu de travail.

Si les travailleurs ont des craintes ou des préoccupations non résolues, travaillez ensemble pour déterminer les solutions possibles. S'il n'y a pas de solution possible, veillez à en expliquer les raisons.

## Communiquer les changements à l'avance

Soyez conscient que les orientations en matière de santé publique peuvent changer souvent en fonction de l'évolution de la pandémie. Engagez-vous à communiquer ouvertement et à faire des mises à jour fréquentes. Soyez honnête avec les travailleurs si vous ne connaissez pas les réponses à leurs questions.

Communiquez vos mesures de sécurité COVID-19 avant la reprise sur le lieu de travail. Passez en revue les politiques et procédures de travail mises à jour et expliquez le fonctionnement de chaque mesure de sécurité.

Décrivez toute mesure disciplinaire prise à l'encontre de quiconque ne respecte pas les procédures.

Fournissez des aménagements raisonnables, le cas échéant.

## Former et éduquer les dirigeants

Fournissez aux dirigeants des outils et des ressources qui leur permettront de favoriser un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique. Veillez à ce que les responsables et les superviseurs sachent comment reconnaître les risques psychologiques et agir sur l'anxiété de déconfinement.

Envisagez d'investir dans la formation et l'éducation des dirigeants. Choisissez des cours ou des programmes qui les aideront à soutenir la santé mentale et le bien-être de leurs équipes. Parmi les suggestions, citons la formation aux [premiers soins en santé mentale](#) ou la formation aux techniques d'écoute active et de désescalade.

## Faire des suivis avec les travailleurs

Expliquez aux gestionnaires et aux superviseurs l'importance d'effectuer des suivis auprès des membres de leur équipe. Des suivis fréquents peuvent augmenter les relations positives, favoriser la confiance et accroître la sécurité psychologique. Ces occasions de faire le point soutiendront la santé mentale des travailleurs et le mieux-être en milieu de travail.

Utilisez des techniques d'observation, de conversation et d'écoute pour déterminer les risques psychologiques potentiels et les signes d'anxiété de déconfinement. Par exemple, il peut être indiqué d'interroger les travailleurs au sujet des facteurs de stress en milieu de travail. Posez des questions précises au sujet de la façon dont les travailleurs composent avec la transition et des répercussions de celle-ci sur leur équilibre travail-vie personnelle.

Prenez note des préoccupations ou des plaintes des travailleurs et assurez-en le suivi. Faites preuve de compassion et soyez conscient que les travailleurs peuvent être stressés ou se sentir anxieux. Reconnaissez les défis et discutez des stratégies spécifiques qui les aideront à vivre une transition en douceur. Le processus devrait être confidentiel dans la mesure du possible, et aucun diagnostic sur l'état de santé mentale d'une personne ne devrait être posé.

## Faciliter le retour sur le lieu de travail

Le fait d'aller trop vite peut être stressant pour certains travailleurs. Prévoyez un retour graduel au lieu de travail pour atténuer l'anxiété.

Augmentez lentement le temps pendant lequel les travailleurs doivent se trouver sur le lieu de travail afin qu'ils puissent s'adapter.

Reconnaissez que la productivité pourrait être réduite pendant que les travailleurs s'habituent à la nouvelle routine. Clarifiez les priorités et donnez des indications sur les projets ou les tâches à privilégier, et ceux qui peuvent attendre. Soyez conscient qu'il peut falloir du temps pour que les travailleurs se sentent de nouveau à l'aise pour



travailler ensemble en personne après avoir travaillé de manière indépendante pendant une longue période.

## Fournir un soutien en matière de santé mentale

Les travailleurs pourraient chercher à obtenir des ressources en santé mentale pendant le retour sur le lieu de travail. Veillez à ce que les travailleurs connaissent la façon d'avoir accès aux mesures de soutien offertes, comme un [Programme d'aide aux employés](#). Affichez les coordonnées des groupes, organisations et programmes locaux et nationaux de soutien à la santé mentale.

Si vous craignez qu'une personne soit victime d'une crise de santé mentale ou de violence familiale, composez le 911 et/ou consultez le site [Services de crises du Canada](#) pour obtenir des conseils.

Les employeurs peuvent aussi offrir du soutien en encourageant leurs travailleurs à prendre soin d'eux-mêmes et en leur fournissant des ressources pour composer avec les facteurs de stress. Les façons de prendre soin de soi peuvent comprendre l'activité physique, la lecture, le cinéma, la méditation ou toute autre activité qui contribue à ce qu'une personne se sente bien.

## Promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle

Autorisez et encouragez les travailleurs à prendre leurs pauses, à travailler à un rythme raisonnable et à éviter de faire des heures supplémentaires autant que possible.

Soyez conscient des exigences personnelles des employés, comme le fait de devoir prendre soin d'enfants, de personnes âgées ou de proches ayant des problèmes de santé. Discutez des [ressources pour les aidants naturels](#) ou des solutions potentielles qui peuvent aider à promouvoir l'équilibre entre travail et vie personnelle.

Fournissez des conseils sur la façon de conserver un mode de vie sain en dehors du travail et sur [l'importance de se déconnecter du travail](#).

## Explorer d'autres possibilités

La pandémie de COVID-19 a montré à de nombreux employeurs qu'il est possible de maintenir ou d'améliorer la productivité avec une main-d'œuvre à distance. Envisagez de demander aux travailleurs d'indiquer leurs préférences de travail. Il pourrait y avoir des avantages associés au travail à distance continu ou à la mise en place d'un [milieu de travail hybride](#).

## Ressources

Il est important de faire preuve de compassion et de prendre en considération la santé mentale des travailleurs dans la planification d'un retour sur le lieu de travail. Les ressources suivantes vous en diront plus sur la façon d'agir sur l'anxiété de déconfinement et de promouvoir un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique :

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)

- [Sujets – Santé mentale](#)
- [Santé mentale au travail \(Infographie\)](#)
- [Santé mentale – Reconnaître les risques pour la santé et la sécurité psychologiques](#)
- [Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux au travail](#)
- [Épuisement professionnel causé par la COVID-19](#)
- [L'importance de se déconnecter du travail](#)
- [Retour en milieu de travail après l'assouplissement des restrictions liées à la COVID-19](#)
- [Retour en milieu de travail – Préparation des travailleurs](#)
- [Retour au travail – Milieux de travail hybrides](#)
- [Retour au travail pendant la COVID-19 : Agir sur l'anxiété de déconfinement \(cours en ligne\)](#)

Gouvernement du Canada

- [Arrêtons la violence familiale](#)

Guarding Minds at Work

- [Documents et ressources](#)

Association canadienne pour la santé mentale

- [Retour sur le lieu de travail : trousse d'outils psychologiques pour retourner au travail](#) (pdf en anglais)



## Services de crises du Canada

- [Ressources locales et soutien](#)

## Commission de la santé mentale du Canada

- [Premiers soins en santé mentale \(PSSM\)](#)

## Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

- [Liste de vérification pour le retour au bureau](#)
- [Équipes hybrides](#)

## Université Simon Frasier – Centre de recherche appliquée en santé mentale et toxicomanie (CARMHA)

- [Santé et sécurité psychologiques : guide de l'employeur](#) (en anglais)

## Association canadienne de normalisation (CSA)

- CSA Z1003-13 (C2018) [Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes](#)

**Si vous êtes en crise ou si vous connaissez quelqu'un en crise, communiquez avec votre centre hospitalier local, composez le 911 immédiatement ou communiquez avec un [centre d'appels d'urgence de votre région](#).**



Il est important de prévoir des ressources et des mesures de soutien en santé mentale pour tous les travailleurs, y compris l'accès à un programme d'aide aux employés, le cas échéant.

Pour en savoir plus sur la COVID-19, consultez le site de l' [Agence de la santé publique du Canada](#).

Il convient de noter que la présente fiche de conseils n'aborde que certains changements pouvant être faits par les organisations au cours d'une pandémie. Adaptez la présente liste en ajoutant vos propres pratiques et politiques exemplaires pour répondre aux besoins particuliers de votre organisation.

**Avis de non-responsabilité :** Comme les renseignements sur la santé et la sécurité au travail sont appelés à changer rapidement, il est recommandé de consulter les autorités locales de santé publique pour obtenir des directives régionales précises. Ces renseignements ne remplacent pas les avis médicaux ou les obligations prévues par la loi en matière de santé et de sécurité. Bien que tous les efforts soient faits pour assurer que les renseignements sont exacts, complets et à jour, le CCHST n'offre aucune garantie et ne s'engage aucunement à cet effet. Le CCHST ne saurait être tenu responsable de toute perte, réclamation ou revendication pouvant résulter, directement ou indirectement, de l'utilisation de ces renseignements ou des conséquences de leur utilisation.