



**UN GUIDE SUR LES DROITS DE LA PERSONNE À L'INTENTION
DES EMPLOYEURS ET DES MEMBRES DE LEUR PERSONNEL**

La COVID-19 et la santé mentale en milieu de travail



Commission
canadienne des
droits de la personne

Canadian
human rights
commission

Coordonnées de la
Commission canadienne
des droits de la personne

Pour obtenir de plus amples renseignements sur
les droits de la personne, veuillez communiquer
avec un des bureaux de la Commission :

BUREAU NATIONAL

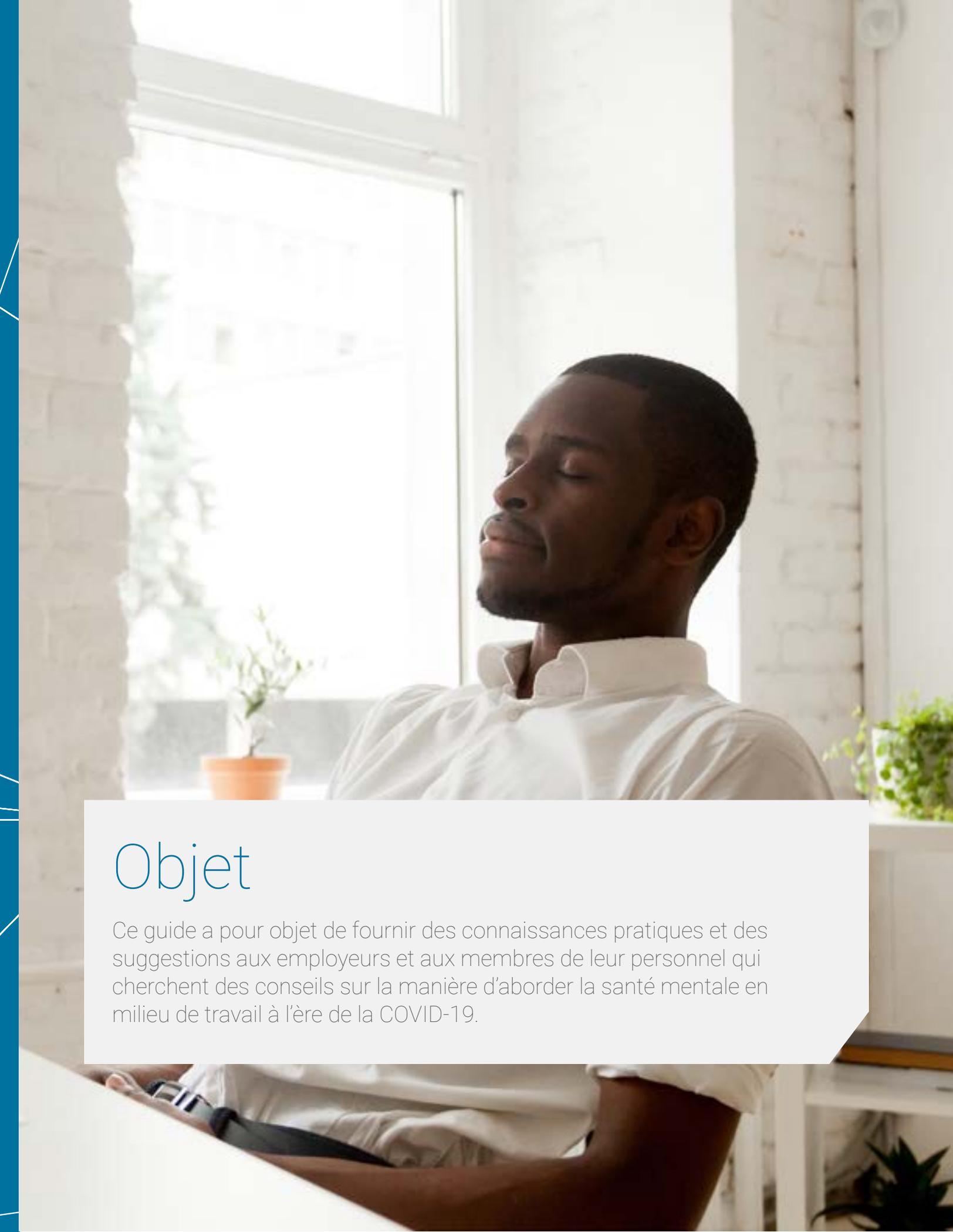
344, rue Slater, 8e étage
Ottawa (Ontario) K1A 1E1
Téléphone : 613-995-1151
Sans frais : 1 888 214-1090
ATS : 1 888 643-3304
Télécopieur : 613-996-9661

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par la Commission canadienne
des droits de la personne, 2020.
N° au catalogue : HR4-54/2020F-PDF
ISBN : 978-0-660-36708-8

Publication disponible sur le site Web
de la Commission à : www.chrc-ccdp.gc.ca

Table des matières

Objet	1
Contexte	2
Pour quelle raison s'agit-il d'un enjeu de droits de la personne?.....	3
Statistiques récentes.....	4
Santé mentale et COVID-19 en milieu de travail	5
Liste de tâches pour l'employeur.....	6
Liste de tâches pour le membre du personnel	8
Flexibilité vs obligation d'adaptation	10
Modalités flexibles de travail	10
Obligation d'adaptation.....	10
Sources d'information pour les employeurs et leur personnel	11

A photograph of a man with short dark hair and a beard, wearing a white button-down shirt. He is sitting in a chair, looking out of a large window with his eyes closed and a thoughtful expression. The room has white brick walls and a small potted plant on the windowsill. The lighting is soft and natural, coming from the window.

Objet

Ce guide a pour objet de fournir des connaissances pratiques et des suggestions aux employeurs et aux membres de leur personnel qui cherchent des conseils sur la manière d'aborder la santé mentale en milieu de travail à l'ère de la COVID-19.

Contexte

La COVID-19 a changé la vie quotidienne partout sur la planète, y compris au Canada. Que ce soit dans les écoles, les entreprises, les centres de loisirs ou les milieux de travail, tout le monde a dû s'adapter rapidement à un ensemble de circonstances sans précédent.

Comme jamais auparavant, le milieu de travail s'est déplacé à la maison. Si le télétravail présente des avantages indiscutables pour des membres du personnel, il fait naître pour d'autres un sentiment d'isolement, une frontière floue et parfois une inexistence entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et des responsabilités conflictuelles, lesquelles peuvent amener une personne à se sentir dépassée ou submergée pendant cette période déjà stressante.

Naturellement, les employeurs sous réglementation fédérale et leur personnel s'inquiètent et se demandent comment aborder ces défis. En tête de liste figure l'enjeu des **problèmes de santé mentale**. Pour beaucoup, la COVID-19 a provoqué ou aggravé la peur, l'anxiété et l'isolement social. L'incertitude quant à la durée de la pandémie est également un facteur important qui doit être pris en compte lorsque nous abordons les enjeux de santé mentale dans notre vie professionnelle et notre vie personnelle.

Alors que certains employeurs ont pu adapter leurs activités afin de permettre à leur personnel de travailler à domicile pendant une longue période, d'autres seront obligés de rétablir les activités comme avant la pandémie. Dans les deux cas, la conciliation entre les besoins en santé mentale du personnel et les besoins de fonctionnement des employeurs soulève d'importants défis :

- ▶ Gérer la peur et l'anxiété ressenties par certaines personnes à l'idée de retourner dans le milieu de travail.
- ▶ Gérer la fatigue et l'épuisement causés par la nécessité de concilier constamment les responsabilités professionnelles et les obligations personnelles.
- ▶ Concilier le fait que le personnel a besoin d'un horaire de travail flexible avec le fait que les employeurs doivent atteindre des objectifs opérationnels.
- ▶ Favoriser les liens sociaux et aider l'équipe à garder le moral tout en maintenant une distance physique.
- ▶ Évaluer l'état de santé mentale du personnel malgré des communications virtuelles limitées.
- ▶ Fournir des mesures d'adaptations adéquates en matière de santé mentale.
- ▶ Favoriser une saine conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- ▶ Gérer le rendement et la productivité globalement.



Pour quelle raison s'agit-il d'un enjeu de droits de la personne?

Toutes les personnes au Canada ont le droit de travailler dans un environnement qui ne fait pas de discrimination en raison de leur déficience ou handicap. Il s'agit d'un droit de la personne.

En vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les personnes au Canada qui ont des troubles de santé mentale sont protégées contre la discrimination et le harcèlement en milieu de travail lorsqu'elles sont employées par une organisation sous réglementation fédérale.

La santé mentale dans le milieu de travail est un enjeu de droits de la personne. La COVID-19 amplifie des obstacles qui existent déjà pour de nombreuses personnes, et ce, dans toutes les régions du Canada et en crée de nouveaux pour d'autres.

La pandémie a également des incidences sur d'autres lois canadiennes qui visent à réduire proactivement les obstacles pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale ou une déficience mentale. Par exemple, la *Loi canadienne sur l'accessibilité* exige que les employeurs créent et maintiennent des environnements accessibles pour leur personnel. En vertu de cette loi, les employeurs doivent assurer un accès sans obstacle à des environnements de travail sains pour tout le personnel vivant avec une déficience physique ou mentale.

Statistiques récentes

Des études menées partout dans le monde ont démontré que la santé mentale en général s'est détériorée durant la pandémie et que les personnes éprouvent davantage d'états d'âme comme la dépression, l'anxiété et la détresse psychologique.

Ici, au Canada, Statistiques Canada a mené une enquête entre le 24 avril et le 11 mai 2020. Environ 46 000 personnes y ont participé. Les résultats montrent que le niveau de détresse mentale des Canadiennes et des Canadiens a augmenté depuis qu'on a déclaré que la COVID-19 avait atteint le stade de pandémie mondiale.

On peut lire un résumé des résultats de l'enquête en cliquant sur ce lien :

[La santé mentale des Canadiens durant la pandémie de COVID-19.](#)

Voici quelques-uns des principaux résultats :

- ▶ **Près du quart** (24 %) des Canadiennes et des Canadiens ont déclaré que leur santé mentale était passable ou mauvaise depuis le début de la pandémie de COVID-19, alors qu'une enquête menée en 2018 révélait que 8 % des personnes y ayant participé ont déclaré avoir une santé mentale passable ou mauvaise.
- ▶ **Plus de la moitié** des Canadiennes et des Canadiens estiment que leur santé mentale s'est détériorée depuis le début des mesures d'éloignement ou de distanciation physique.
- ▶ **La majorité** (88 %) des Canadiennes et des Canadiens ont éprouvé au moins un symptôme d'anxiété depuis le début de la pandémie de COVID-19.
- ▶ Parmi les participantes et participants qui ont déclaré une détérioration de leur santé mentale, **41 %** ont déclaré des symptômes correspondant à une anxiété modérée ou sévère.
- ▶ Des personnes touchées sur le plan financier par la COVID-19 ont déclaré une hausse de leur anxiété.
- ▶ Les participantes et participants qui estiment que leur santé mentale s'est détériorée ont également déclaré des niveaux de stress plus élevés.

Plusieurs études ont également révélé une augmentation de la consommation d'alcool, de drogues et de médicaments, et de la dépendance à ces substances (utilisées à des fins récréatives, obtenues sur ordonnance médicale ou acquises illégalement). Selon un sondage mené au Canada en avril 2020 par le Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances, 25 % des personnes de 35 à 54 ans et 21 % des personnes de 18 à 34 ans ont augmenté leur consommation d'alcool depuis le début de la distanciation sociale et de l'isolement volontaire en raison de la COVID-19.



Santé mentale et COVID-19 en milieu de travail

Liste de tâches pour l'employeur

1) Communiquer

L'incertitude est une des principales causes d'anxiété. Dans l'incertitude ambiante, une communication claire est nécessaire pour tout le monde. Communiquez clairement aux membres de votre personnel ce que vous comptez faire pour adapter le milieu de travail en fonction de la COVID-19 et soyez ouvert à leurs questions et préoccupations. Cette façon de faire donnera à votre personnel confiance en votre façon de gérer la situation et favorisera un sentiment de sécurité.

Maintenez un dialogue permanent avec votre personnel, et ce, même s'il n'y a rien de nouveau à partager. Vous garderez ainsi un lien avec les membres de votre personnel et vous maintiendrez ainsi un sentiment de confiance permettant de faire face à l'incertitude. Il est parfois agréable d'entendre « Rien de nouveau à signaler! Je voulais juste dire bonjour! »

Faites-en sorte que vos gestionnaires reçoivent toute l'information dont ils ont besoin afin de répondre efficacement aux questions et créer un environnement propice à la conversation libre de tout jugement. De leur côté, les gestionnaires doivent exprimer clairement les attentes de la direction et réitérer aux membres de leur équipe que l'employeur est là pour entendre leurs préoccupations et régler les problèmes.

2) Écouter et rassurer

Soyez prête ou prêt à écouter, et créez une atmosphère propice afin que les membres de votre personnel sentent qu'ils seront entendus.

Établissez des procédures claires pour permettre aux membres du personnel de poser leurs questions et exprimer leurs préoccupations. Vous pouvez vous assurer que les gestionnaires sont disponibles pour répondre à leurs questions et qu'ils ont ce qu'il faut pour le faire, qu'il s'agisse de dédier un numéro de téléphone ou une adresse courriel, aux demandes de renseignements sur les conséquences de la COVID-19 sur leur emploi et les activités de l'organisation.

Vous pourriez aussi envisager de tenir des rencontres virtuelles de discussion regroupant une vingtaine de personnes en ligne afin de discuter directement avec la haute gestion et permettant de poser leurs questions et exprimer leurs préoccupations.

Le plus important est d'écouter avec empathie. Rassurez votre personnel en lui disant que l'organisation comprend le caractère inhabituel de la situation et qu'elle a anticipé les effets qui en résulteront (baisse de productivité, hauts niveaux de stress, absences plus fréquentes) même si la crise dure longtemps. Reconnaissez que la situation est stressante et qu'elle peut causer chez le personnel de l'anxiété et de l'inconfort à divers degrés. Vous pourriez réduire grandement ce stress en disant à votre personnel que vous comprenez la situation et qu'il y ait des journées plus difficile que d'autres!

N'oubliez pas qu'il ne vous revient pas de poser un diagnostic médical ou de détecter une déficience liée à un trouble de santé mentale chez un membre du personnel. Cette tâche revient à un professionnel de la santé.

3) Donner l'exemple et mettre l'accent sur la prévention

Une des meilleures choses à faire en tant qu'employeur, c'est d'être proactif. Commencez par adopter quelques nouvelles pratiques visant à prévenir ou limiter les effets néfastes du contexte actuel sur la santé mentale des personnes qui travaillent dans l'organisation.

Par exemple, lorsque des membres de votre personnel doivent absolument travailler dans le milieu de travail, assurez-vous que ces personnes ont tout l'équipement et le matériel nécessaire pour accomplir leurs tâches professionnelles, y compris du matériel de protection personnelle. Votre personnel sera moins stressé si vous mettez en place des procédures strictes pour le nettoyage, la désinfection et la sûreté générale du milieu de travail.

Dans la mesure du possible, vous devez surveiller périodiquement l'état de santé mentale de tous les membres de votre personnel et vous préparer à régler les problèmes à mesure qu'ils se présentent. Votre présence est essentielle. Vous devez être disponible. Prenez des nouvelles des membres de votre personnel. Rappelez-leur régulièrement les outils qui peuvent les aider à conserver une bonne santé mentale, comme une ligne d'aide aux employés. Préparez-vous à les guider vers des ressources supplémentaires au besoin.

Vous devez comprendre que même s'il est bien de dire « ma porte est toujours ouverte », certaines personnes peuvent être intimidées d'appeler leur supérieur pour discuter d'enjeux de santé mentale. Pensez à établir un réseau de soutien par les pairs.

Encouragez votre personnel à pratiquer au cours de la journée des activités qui les aident à se sentir mieux et dites-leur que vous soutenez les activités qui leur permettent de gérer leur stress.

Donnez l'exemple. À l'heure du lunch, envoyez un courriel à aux membres de votre équipe pour leur dire que vous sortez pour faire une longue promenade sans votre cellulaire. Encouragez-les à cesser de travailler un peu plus tôt un vendredi si vous le faites également. Racontez-leur une anecdote à propos des soins que vous donnez à l'un de vos proches. Montrez-leur qu'il est normal de prendre une pause mentalement essentielle pendant qu'on travaille, de ressentir de la frustration et d'avoir besoin de concilier convenablement le travail et les obligations familiales.

Donnez l'exemple! Encouragez les membres de votre personnel, quelle que soit leur fonction dans la hiérarchie de votre organisation, à tracer une ligne nette entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Maintenant que de nombreuses personnes font du télétravail à temps plein, il est plus difficile de faire une distinction claire entre le travail et la vie personnelle. Envisagez d'établir un horaire qui comportera des heures d'inactivité pendant lesquelles les collègues ne devraient pas envoyer des courriels liés au travail ni avoir l'obligation de répondre. Donnez aussi l'exemple à ce sujet.

Liste de tâches pour le membre du personnel

1) Prendre soin de soi en premier

Sachez qu'« il est normal de ne pas se sentir bien », et souvenez-vous que vous n'êtes pas seul à ressentir ce que vous ressentez. De nombreuses personnes ont de la difficulté à surmonter les difficultés causées par ce bouleversement sans précédent de leur quotidien.

Tout au long de la journée, et peu importe la journée, pratiquez des activités qui vous aident à vous sentir mieux. Trouvez des activités qui vous intéressent. Prenez du temps pour bouger, et toute forme d'activité physique est bonne pour la santé, même faire des petits mouvements dans les différents endroits où vous passez votre journée. Faire de l'exercice est un facteur important de la réduction du stress et de l'anxiété. Si possible, allez prendre l'air.

Si vous travaillez de la maison, établissez un horaire qui délimitera le temps consacré à vos activités personnelles et celui consacré aux activités professionnelles, et faites tout ce que vous pouvez pour le respecter. En vous imposant ainsi une certaine routine, vous pourrez atteindre de petits objectifs tout au long de votre journée de travail. Dans votre routine, prévoyez des moments à l'écart de vos écrans.

Si possible, installez votre espace de travail dans un endroit précis de votre foyer. Un tel espace vous aidera à délimiter physiquement et mentalement votre vie personnelle et vos activités professionnelles.

Assurez-vous que votre routine comprend des heures régulières de repas et de collations-santé. Votre cerveau fait partie intégrante de votre corps et, comme lui, il a besoin d'être nourri.

2) Communiquez vos besoins, vos limites et vos préoccupations.

Votre organisation sera en mesure de mieux répondre à vos besoins si elle sait clairement ce dont vous avez besoin. Dites clairement à votre gestionnaire quels sont vos besoins et quels enjeux vous préoccupent.

Lorsque vous travaillez de la maison, tracez une ligne nette entre votre travail et votre vie personnelle. Travaillez avec votre gestionnaire pour établir un horaire qui convient. Vous pouvez accepter un horaire flexible si cela vous convient, mais cet horaire doit prévoir des périodes et des lieux où il n'y aura pas de connexion avec le travail (par exemple, ne pas répondre aux courriels après les heures de travail, la fin de semaine, etc.).

Si vous sentez que votre état de santé mentale ne vous permet pas d'accomplir vos tâches professionnelles aussi bien que votre employeur s'y attend, dites-le à votre employeur le plus tôt possible pour qu'il puisse répondre à vos besoins. Dans le contexte actuel, beaucoup d'employeurs sauront faire preuve de souplesse. Ils ont intérêt à vous donner les moyens de faire de votre mieux au travail dans la mesure de vos capacités.

Dans certains cas, vous pourriez avoir droit à des mesures d'adaptation en raison d'une déficience ou d'un handicap ou en fonction d'autres facteurs ayant une incidence sur votre santé comme votre âge ou votre situation de famille. Pour savoir comment obtenir des mesures d'adaptation, consultez notre guide *L'adaptation : ça se travaille!*

3) Comprendre ses droits

Si votre employeur vous dit de retourner dans votre milieu de travail alors que cette idée vous stresse, commencez par en discuter ouvertement. Exprimez clairement et en toute transparence en quoi votre retour dans votre milieu de travail vous préoccupe, mais préparez-vous d'abord à proposer des solutions possibles (comme du télétravail, un congé, des réunions bilatérales hebdomadaires, etc.). Votre employeur n'a peut-être pas pensé à toutes les options, mais pourrait avoir l'esprit ouvert à vos suggestions.

Si votre emploi est régi par une convention collective, parlez à la personne qui agit en tant que représentant syndical afin de connaître vos droits dans ce domaine.



Flexibilité vs obligation d'adaptation

Modalités flexibles de travail

Mis à part la question du handicap ou de la santé mentale, il est judicieux que les employeurs fassent savoir à tous les membres de son personnel que la COVID-19 oblige à diminuer les attentes et que l'ensemble du personnel et de la direction doit comprendre que les choses ne pourront pas se poursuivre comme si de rien n'était. L'employeur devrait faire preuve d'autant de souplesse qu'il le peut pour répondre aux besoins et aux demandes des membres de son personnel en ce qui concerne leurs conditions de travail. La majorité des besoins de son personnel pourraient être mieux résolus avec une flexibilité supplémentaire concernant les horaires, le lieu de travail ou les niveaux de productivité.

Un employeur gagne aussi à faire preuve de souplesse lorsqu'un des membres de son personnel a des besoins particuliers plutôt que de l'obliger à passer par toutes les étapes habituelles du processus officiel de demande de mesures d'adaptation. Il faut expliquer aux membres du personnel ce que l'organisation acceptera de rendre plus flexible. En raison de la pandémie, il est plus difficile d'obtenir un billet du médecin, une évaluation par un spécialiste ou une évaluation d'un professionnel de la santé et de remplir d'autres formalités de ce genre. Tant le membre du personnel que l'employeur peuvent éviter tout stress inutile ou additionnel en maintenant les accords de travail convenus de manière informelle.

Obligation d'adaptation

Dans certains cas, lorsque les besoins d'un membre du personnel vont au-delà de ce qu'on peut faire en adaptant les conditions de travail générales, l'employeur devrait alors entamer des discussions avec cette personne afin d'amorcer un processus plus officiel de négociation de mesures d'adaptation. Dans d'autres cas, des membres du personnel peuvent avoir à déposer officiellement une demande de mesures d'adaptation.

L'**obligation d'adaptation** signifie qu'il est parfois nécessaire de changer officiellement les règles, les politiques, les pratiques ou l'environnement physique de travail pour éliminer les obstacles qui empêchent une personne ou un groupe de personnes d'accomplir toutes leurs tâches professionnelles et de faire un travail intéressant et important pour l'organisation.

L'employeur a l'obligation de prendre des mesures d'adaptation quand un membre du personnel a des besoins particuliers correspondant à l'un ou l'autre des motifs inscrits dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, y compris la déficience mentale et que cette personne demande officiellement une mesure d'adaptation.

Quelles sont les limites de l'obligation d'adaptation?

L'obligation d'adaptation d'un employeur prend fin lorsqu'elle équivaut à une **contrainte excessive** – lorsque les mesures d'adaptation seraient extrêmement coûteuses ou représenteraient un risque exagéré pour la santé ou la sécurité.

Il faut comprendre qu'il n'existe pas de formule normalisée ni de définition juridique précise pour déterminer ce qu'est une contrainte excessive. Chaque situation doit être considérée comme unique et évaluée au cas par cas.

Une allégation de contrainte excessive doit être soutenue par des faits. Il ne suffit pas d'invoquer une contrainte excessive à partir d'une supposition ou d'une opinion ni à partir d'une simple déclaration qu'il y aura des coûts à assumer. Il faut prouver la nature et l'ampleur de la contrainte. Vous devez être en mesure de démontrer que vous avez essayé toutes les avenues d'adaptation possibles, jusqu'au point de contrainte excessive.

Sources d'information pour les employeurs et leur personnel

Voici une liste de guides et de sources d'information. Vous y trouverez des renseignements détaillés et des conseils sur le fonctionnement d'un bon processus d'adaptation ou des réponses à d'autres questions sur la nécessité de concilier les enjeux de santé mentale du personnel et les attentes de leur employeur en cette période difficile que nous devons traverser en travaillant ensemble.

Commission canadienne des droits de la personne :

[L'adaptation : ça se travaille!](#)

[Facultés affaiblies au travail – Un guide sur les mesures d'adaptation pour la dépendance aux substances](#)

[Politique concernant l'hypersensibilité environnementale](#)

[Guide sur la conciliation des responsabilités professionnelles et des obligations familiales des proches aidants](#)

Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) :

[COVID-19 et la santé mentale](#)

[6 conseils pour répondre à l'anxiété des employés reliée au COVID-19](#)

Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH) :

[La santé mentale et la pandémie de COVID-19](#)

Le Conference Board du Canada :

[COVID-19's impact on mental health and returning to the workplace](#) (en anglais)

Deloitte :

[COVID-19 : des stratégies concrètes de gestion de la main-d'œuvre axées sur vos gens](#)