

Le coût de l'inaction :

Pourquoi les entreprises doivent-elles accorder la priorité à la santé mentale dans la gestion de l'invalidité?

Table des matières

Introduction : Les répercussions des demandes de règlement d'assurance invalidité au travail	3
Qu'est-ce qui explique le déclin de la santé mentale au travail?	7
Stress au travail et épuisement professionnel	9
Difficultés financières	10
Problèmes de santé chroniques et secondaires	11
Obstacles à l'obtention d'aide	13
Incidence des problèmes de santé mentale sur le milieu de travail	15
Le point de vue de l'employé	16
Le point de vue de l'employeur	18
Conseils pour un milieu de travail plus sain et plus heureux	19
Importance d'une bonne stratégie en matière de santé mentale	26
Regard vers l'avenir	30

Introduction : Les répercussions des demandes de règlement d'assurance invalidité au travail

Les demandes de règlement d'assurance invalidité ont des répercussions financières et opérationnelles importantes sur les entreprises au Canada. Elles peuvent avoir une incidence sur la productivité, le moral en milieu de travail et les résultats financiers. Les employeurs sont aux prises avec des hausses de coûts liés à l'absentéisme, aux mesures d'adaptation et aux primes d'assurance, ce qui fait de la gestion de l'invalidité une grande préoccupation pour les entreprises de toute taille. Bien que les blessures physiques et les maladies chroniques aient toujours été à la source de la plupart des demandes de règlement d'assurance invalidité, nous avons observé une augmentation constante des demandes de règlement liées à la santé mentale au cours de la dernière décennie.

Ce changement est particulièrement préoccupant pour les entreprises, car la gestion des demandes de règlement liées à la santé mentale a également tendance à être plus complexe et coûteuse que celle des demandes de règlement liées à la santé physique. Bien que les troubles mentaux soient à l'origine d'environ 30 % des demandes de règlement d'assurance invalidité de courte durée et de longue durée, ils entraînent 70 % des coûts liés à l'invalidité en milieu de travail¹. L'approche essais-erreurs en matière de médicaments, les erreurs de diagnostic et les problèmes d'accès aux soins contribuent à la complexité de ces demandes de règlement. Souvent, ces demandes nécessitent des périodes de rétablissement plus longues, des traitements spécialisés et des soins continus. De plus, les problèmes de santé mentale sont fréquemment diagnostiqués comme des problèmes secondaires aux maladies physiques, ce qui complique le traitement et allonge le délai avant le retour au travail. Habituellement, plus un employé est en congé d'invalidité longtemps, moins il est susceptible de retourner au travail². C'est pourquoi il est impératif que les employeurs cherchent des moyens de gérer et de prévenir l'invalidité en favorisant le bien-être et en gérant les risques à mesure qu'ils se présentent. L'expérience et un processus de gestion de l'invalidité rigoureux sont essentiels pour atténuer les répercussions des congés d'invalidité au travail.



Comme nous sommes le principal fournisseur de régimes de garanties en milieu de travail au Canada – au service de milliers d'entreprises de divers secteurs et de diverses tailles –, nous avons une compréhension approfondie du bien-être financier, physique et mental des employés canadiens.

En nous appuyant sur des années de données, nous sommes en mesure d'aller au-delà de la simple observation des tendances actuelles. Nous analysons les changements à long terme qui façonnent les milieux de travail. La tendance à la hausse des demandes de règlement d'assurance invalidité liées à la santé mentale et des coûts connexes peut présenter des défis importants pour les entreprises. Cela exerce des pressions financières, nuit à la durabilité des régimes d'avantages sociaux et se répercute sur la culture d'entreprise, l'engagement et la productivité.

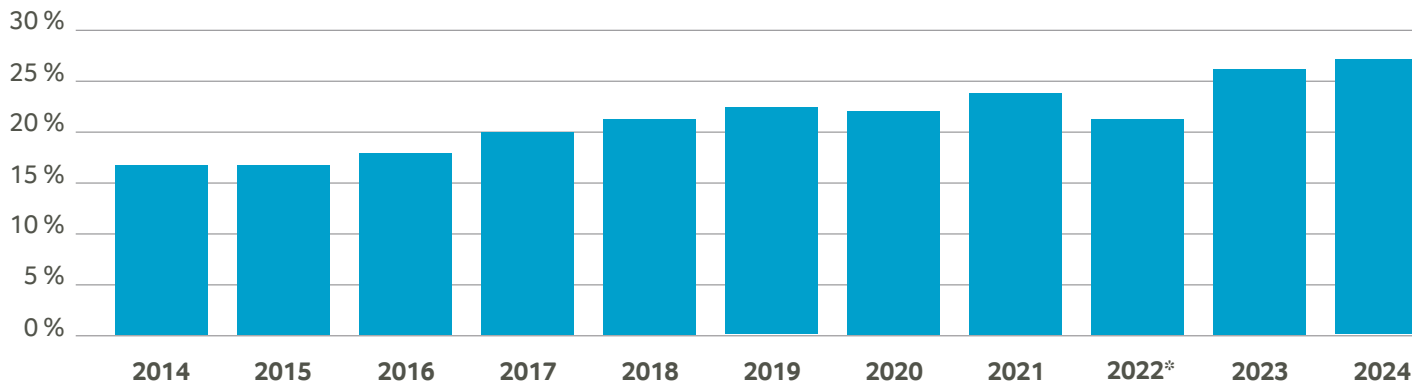
Étant donné que les demandes de règlement liées à la santé mentale représentent une part de plus en plus importante des coûts de la gestion de l'invalidité pour les entreprises, il s'agit d'un domaine sur lequel les employeurs peuvent se concentrer pour faire de la prévention, améliorer l'expérience des employés et accroître le rendement. Lorsque des employés sont aux prises avec du stress, de l'anxiété ou un épuisement professionnel, cela peut avoir une incidence sur leur engagement, leur rendement et leur capacité à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Investir dans le soutien en santé mentale n'est pas seulement une question de résilience – c'est aussi un moyen de protéger les résultats.



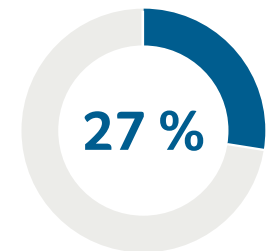
Au cours des 10 dernières années, le nombre de demandes de règlement d'assurance invalidité de courte durée et de longue durée liées à la santé mentale a augmenté de façon constante, ce qui laisse transparaître un défi crucial pour les employeurs.

Cette tendance a une incidence non seulement sur la viabilité financière des régimes de garanties offerts par les employeurs, mais aussi sur la nécessité croissante de soutenir de façon proactive la santé mentale en milieu de travail. Il est essentiel de comprendre ces tendances pour élaborer des stratégies qui favorisent le bien-être des employés et la résilience organisationnelle à long terme.

Pourcentage des demandes de règlement d'assurance ICD liées à la santé mentale :

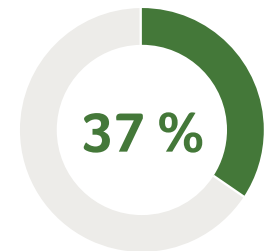
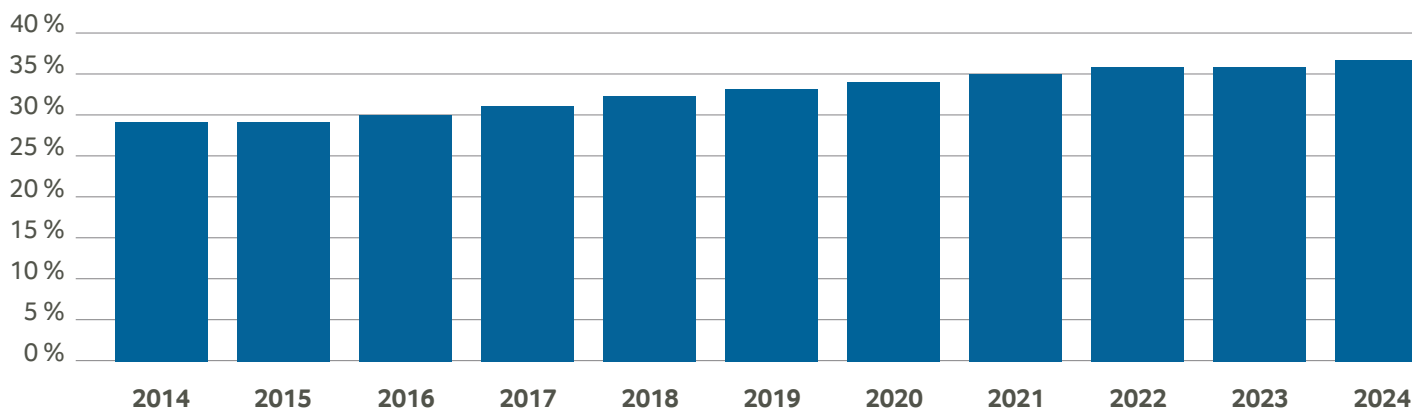


En 2024³ :



de toutes les demandes de règlement d'assurance invalidité de courte durée (ICD) sont liées à la santé mentale – une augmentation de 17 % par rapport à 2014.

Pourcentage des demandes de règlement d'assurance ILD liées à la santé mentale :



de toutes les demandes de règlement d'assurance invalidité de longue durée (ILD) sont liées à la santé mentale – une augmentation de 29 % par rapport à 2014.

Source : Données sur les demandes de règlement de la Canada Vie
 * En raison d'une forte hausse des demandes de règlement d'assurance ICD pour des troubles du système respiratoire (liées à la COVID-19), sur l'ensemble des demandes de règlement ouvertes, la proportion de demandes de règlement liées à des problèmes de santé mentale a diminué.

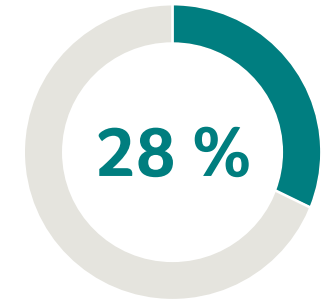
Lorsque les milieux de travail investissent dans la santé mentale de leurs employés, cela peut être avantageux pour leurs affaires.

En fait, les entreprises qui offrent des programmes de santé mentale ont obtenu un rendement de 1,62 \$ par dollar dépensé, montant qui passe à 2,18 \$ après trois ans. Ce rendement du capital investi est attribuable à la hausse de l'engagement des employés, à la diminution de l'absentéisme et à la productivité accrue⁴. De plus, les employés qui se sentent soutenus sont trois fois plus susceptibles de rester dans leur milieu de travail et de le recommander à d'autres personnes⁵.

Ce rapport se penche sur l'incidence actuelle des coûts de l'invalidité en milieu de travail et sur le facteur déterminant des demandes de règlement liées à la santé mentale. Il examine les défis auxquels les entreprises peuvent faire face et offre des stratégies que les employeurs peuvent mettre en œuvre avant qu'un congé soit requis, durant une absence et au moment du retour au travail. En investissant dans le bien-être des employés, les entreprises peuvent créer des milieux de travail plus sains tout en assurant leur durabilité et leur réussite à long terme.

« Les employeurs qui accordent la priorité au bien-être mental de leurs employés voient souvent une réduction de l'absentéisme et des demandes de règlement d'assurance invalidité, ce qui démontre l'importance d'un environnement de travail bienveillant.

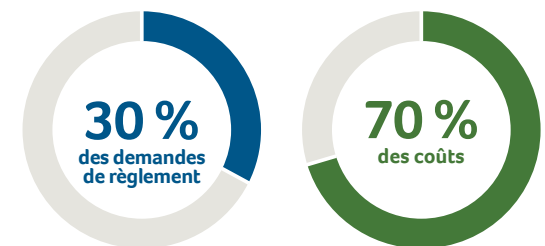
– Christine Hildebrand,
vice-présidente, Stratégie visant la santé
et les compétences à la Canada Vie



des Canadiens ont déclaré que des symptômes mentaux nuisent à leur fonctionnement quotidien⁶.

 **500 000**

Canadiens s'absentent du travail chaque semaine en raison de troubles mentaux, ce qui coûte aux entreprises au Canada 16,6 milliards de dollars par année⁷.



Bien que les troubles mentaux soient à l'origine d'environ 30 % des demandes de règlement d'assurance invalidité de courte durée et de longue durée, ils entraînent 70 % des coûts liés à l'invalidité en milieu de travail⁸.

Qu'est-ce qui
explique le
déclin de la
santé mentale
au travail?



Portrait de la santé mentale en milieu de travail

Au cours des 10 dernières années, nous avons constaté une baisse marquée du bien-être mental dans les milieux de travail canadiens, qui a été exacerbée par la pandémie de COVID-19. Aujourd'hui, les problèmes de santé mentale sont la principale cause des absences du travail, les employés canadiens ayant manqué en moyenne 2,4 jours de travail par année en raison du stress ou d'autres enjeux de santé mentale⁹.

La proportion des demandes de règlement d'assurance invalidité liées à la santé mentale a également augmenté de façon constante au cours de la dernière décennie. Selon les données sur les demandes de règlement de la Canada Vie, 37 % des demandes de règlement d'assurance invalidité de longue durée sont liées à un problème de santé mentale, comparativement à 29 % il y a 10 ans¹⁰. Au cours des cinq dernières années, les diagnostics cités dans les demandes de règlement liés à la santé mentale ont aussi évolué. Bien que la dépression demeure le principal diagnostic dans les demandes de règlement d'assurance invalidité de courte et de longue durée, il y a de plus en plus de demandes de règlement qui découlent d'un trouble de l'adaptation, d'une réaction aiguë à un facteur de stress et de l'usage de substances psychoactives. Initialement attribuée aux pressions liées à la pandémie, cette tendance s'est poursuivie après la pandémie¹¹.

Les problèmes de santé mentale sont complexes et ils découlent d'une combinaison de facteurs physiques, environnementaux et génétiques – et ce qui a des effets négatifs sur une personne peut n'avoir aucun effet sur une autre personne.

En comprenant certains des facteurs de risque courants qui pourraient avoir une incidence sur la santé mentale des employés, ainsi que les changements de comportement à surveiller, les employeurs peuvent favoriser un milieu de travail sécuritaire et bienveillant.



La maladie mentale touche

6,7 millions
de personnes au Canada¹².



La prévalence des troubles dépressifs majeurs chez les Canadiens de 18 ans et plus est passée de 6,7 % avant la pandémie¹³ à

17,4 % en 2023¹⁴.



Les **troubles de l'adaptation** sont des affections de santé mentale qui se produisent en réponse à des événements stressants de la vie.



Une **réaction aiguë à un facteur de stress** désigne certains symptômes qu'une personne peut ressentir après un événement traumatique. Le terme « aigu » signifie ici que les symptômes se développent rapidement, mais qu'ils ne durent pas longtemps.

Stress au travail et épuisement professionnel

Considéré comme un phénomène professionnel, l'épuisement découle des conditions du milieu de travail.

Il provoque chez les gens le sentiment d'être dépassé, éreinté et exténué sur le plan émotionnel. Des facteurs individuels, comme la difficulté à fixer ses limites, peuvent jouer un rôle, de même que des facteurs conjoncturels comme les lourdes charges de travail, les faibles récompenses et le manque de contrôle sur ses tâches¹⁵.



Le stress en milieu de travail contribue de façon importante aux problèmes de santé mentale.

- 34 % des travailleurs affirment que le stress en milieu de travail est la principale cause de problèmes de santé mentale¹⁶.
- 75 % des travailleurs s'inquiètent des répercussions des enjeux de santé mentale sur leur carrière¹⁷.



L'épuisement professionnel est en hausse

- En 2024, 25 % des travailleurs canadiens ont déclaré se sentir épuisés « la plupart du temps » ou « toujours », contre 21 % en 2023¹⁸.
- 68 % des travailleurs ont de la difficulté à être hautement performants pendant plus de 70 % de leur journée de travail¹⁹.



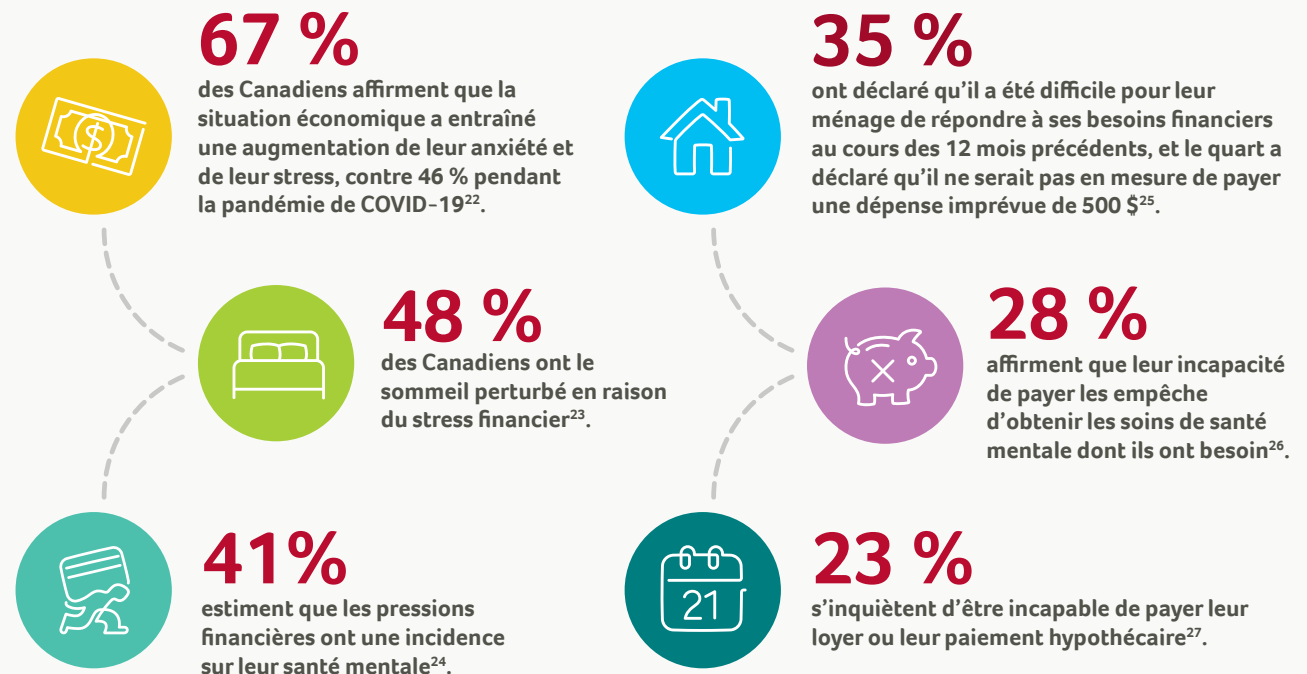
Voici certains des symptômes :

- ✓ **Fatigue**
- ✓ **Baisse de motivation**
- ✓ **Efficacité réduite**
- ✓ **Irritabilité**
- ✓ **Frustration accrue**
- ✓ **Maux de tête**
- ✓ **Hausse du temps requis pour accomplir une même charge de travail²⁰**

Difficultés financières

Les employeurs peuvent jouer un rôle crucial en aidant les Canadiens à accéder à des ressources essentielles d'épargne et de planification pour atteindre leurs objectifs financiers, ce qui pourrait atténuer leur stress financier.

Avec plus de 6,7 millions de Canadiens qui participent activement à des régimes de pension agréés²¹, les programmes offerts par les employeurs demeurent un élément important de la planification de la retraite – ils fournissent une base solide pour bâtir l'avenir, parallèlement à l'épargne, aux REER et aux régimes de retraite de l'État. En donnant accès à ces régimes et à des ressources connexes, les employeurs donnent aux employés des outils pour renforcer leur sécurité financière à long terme, en réduisant leurs inquiétudes financières et en favorisant une meilleure santé mentale.



Problèmes de santé chroniques et secondaires



Le fait de vivre avec un traumatisme médullaire s'accompagne de bien des difficultés mentales. Mais en prenant des mesures délibérées pour les gérer, ma santé mentale est meilleure qu'avant ma blessure.

– Leanne Taylor,
athlète paralympique canadienne
et participante d'un régime de la
Canada Vie

Apprenez-en plus sur l'histoire de
Leanne à l'adresse [canadalife.com/
fr/a-propos-de-nous/commandites/
leanne-taylor.html](https://canadalife.com/fr/a-propos-de-nous/commandites/leanne-taylor.html)

Les maladies chroniques et les problèmes de santé mentale sont étroitement liés et pèsent lourdement l'un sur l'autre²⁸.

En fait, les personnes qui souffrent d'une maladie chronique comme le diabète, une maladie du cœur ou une douleur chronique sont plus susceptibles de souffrir de dépression et d'anxiété en raison des limitations physiques, des changements de situation et du stress émotionnel qui accompagnent la gestion de leur état²⁹. Inversement, les troubles de santé mentale augmentent également le risque de développer des maladies chroniques. Le stress, les mauvais mécanismes d'adaptation et les comportements malsains – comme le manque d'exercice, une mauvaise alimentation ou l'usage de substances psychoactives – nuisent à la santé physique³⁰. La présence d'une affection exacerbe souvent l'autre, ce qui crée un cycle qui peut être difficile à rompre sans un soutien médical et psychologique approprié. Il est essentiel d'aborder la santé physique et mentale ensemble pour améliorer le bien-être général et la qualité de vie, tant au travail qu'à l'extérieur de celui-ci.



Les employeurs sous-estiment la proportion de leur main-d'œuvre qui est atteinte d'une maladie chronique

41 %

Pourcentage du personnel qui, selon l'estimation de l'employeur, est atteint d'une maladie chronique³¹.

Contre

58 %

Pourcentage du personnel qui déclare vivre avec au moins une maladie chronique diagnostiquée.

Effet des diagnostics secondaires



Les personnes atteintes de maladies chroniques développent souvent un problème de santé mentale secondaire. Lorsque vous facilitez le rétablissement et le retour au travail, il est important d'élaborer un plan global qui tient compte de tous les facteurs ayant une incidence sur les capacités fonctionnelles.

– Laura Pratt,
directrice générale nationale,
Santé organisationnelle à la
Canada Vie

Un diagnostic secondaire est l'identification d'un problème médical supplémentaire qui coexiste avec la maladie diagnostiquée en premier lieu.

Bien que le diagnostic primaire explique la principale raison d'une absence, les problèmes de santé secondaires – comme les maladies chroniques ou les troubles de santé mentale – peuvent accroître la complexité d'un dossier d'invalidité, ce qui allonge la période de rétablissement et augmente l'absentéisme.

Il est important pour les employeurs de comprendre le lien entre les maladies chroniques et la santé mentale. De plus, le fait de reconnaître la prévalence et l'incidence des problèmes de santé secondaires peut aider les employeurs qui cherchent à bonifier ou à peaufiner leurs stratégies d'avantages sociaux, à améliorer les programmes de mieux-être et à gérer plus efficacement les dépenses liées aux soins de santé.



69 %

de toutes les demandes de règlement d'assurance invalidité de longue durée comprennent un deuxième diagnostic.

De ce nombre,

46 %

sont liés à la santé mentale³².

* Données sur les demandes de règlement de la Canada Vie, 2024

Obstacles à l'obtention d'aide



| Crainte de la stigmatisation

La sensibilisation aux enjeux de santé mentale a augmenté, mais la stigmatisation demeure un obstacle majeur. Les conversations et les campagnes publiques aident à normaliser les discussions sur la santé mentale, mais bon nombre de personnes hésitent encore à révéler leurs difficultés.

- **60 % des personnes** ayant des problèmes de santé mentale évitent d'obtenir de l'aide par crainte d'être étiquetées³³.
- **40 % des parents** déclarent qu'ils ne révéleraient pas les problèmes de santé mentale de leur enfant à un médecin de famille³⁴.
- **La crainte de la stigmatisation découle des inquiétudes suivantes³⁵:**
 - Être jugé ou recevoir un traitement différent
 - Perdre son emploi
 - Subir de l'exclusion
 - Perdre sa crédibilité aux yeux de ses collègues
 - Nuire à la dynamique ou la productivité de l'équipe

Ravage de la stigmatisation

Un sondage mené auprès de travailleurs canadiens ³⁶ a révélé ce qui suit :

75 %

des répondants ont exprimé leur réticence ou leur refus catégorique de révéler un trouble mental à leur employeur ou à leurs collègues.

Les répondants étaient près de

trois fois moins susceptibles

de révéler un trouble mental, comme la dépression, comparativement à une maladie physique, comme le cancer.

Malgré tout,

76 %

ont déclaré qu'ils se sentiraient tout à fait à l'aise de soutenir un ou une collègue aux prises avec un problème de santé mentale.

Source : CAMH – Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics (en anglais seulement)

Obstacles à l'obtention d'aide

| Accès aux soins

Un manque d'accès à des ressources en santé mentale peut empirer les troubles existants, ce qui accroît le sentiment d'isolement, de stress et d'impuissance. Sans un soutien adéquat, les personnes peuvent avoir de la difficulté à composer avec la situation.

Défis liés à l'accès :

- Près de 20 % des Canadiens ont de la difficulté à accéder à des services en santé mentale³⁷.
- Une personne sur 10 voulant obtenir de l'aide en lien avec l'usage de substances psychoactives est confrontée à des obstacles³⁸.

Manque de fournisseurs de soins primaires :

- Plus de 6,5 millions de Canadiens ne sont suivis ni par un médecin de famille ni par un infirmier praticien (contre 4,5 millions en 2019)³⁹.
- Une consultation sur 7 aux urgences portait sur des problèmes de santé qui auraient pu être pris en charge par un fournisseur de soins primaires.
- 74 % des adultes canadiens disent ne pas être en mesure d'obtenir un rendez-vous avec un médecin ou une infirmière le jour même ou le lendemain⁴⁰.

Longs temps d'attente :

- Le temps d'attente moyen pour consulter un spécialiste en santé mentale dépasse 14 semaines⁴¹.
- Les enfants et les jeunes attendent en moyenne :
 - 67 jours pour une consultation ou une thérapie.
 - 92 jours pour un traitement intensif⁴².

Obstacles financiers :

- 21 % des personnes qui n'ont pas de fournisseur de soins primaires paient elles-mêmes leurs soins.
- Le Québec affiche le taux le plus élevé de paiements non remboursés, soit 37 %⁴³.

Pression sur le système de soins de santé :

- Une demande accrue peut submerger le système.
- L'inaccessibilité dans les régions mal desservies peut allonger les délais de traitement.
- L'allongement des temps d'attente peut augmenter la complexité et le coût des interventions.

Incidence des problèmes de santé mentale sur le milieu de travail



Le point de vue de l'employé



Lorsque les employés sont aux prises avec des problèmes de santé mentale, ils peuvent avoir de la difficulté sur le plan du rendement, de l'absentéisme et de l'accès à des ressources de soutien essentielles.

Pour la plupart des adultes qui travaillent, une partie importante de leur vie est consacrée au travail. Un emploi permet d'être productif et fournit une structure, une raison d'être et des liens sociaux, ce qui contribue positivement à la santé mentale⁴⁴. Toutefois, le milieu de travail peut également introduire des facteurs de stress importants qui peuvent nuire au bien-être. En fait, environ 70 % des Canadiens qui travaillent déclarent que leur expérience au travail a une incidence sur leur santé mentale⁴⁵.

Lorsqu'ils ne sont pas traités, les problèmes de santé mentale peuvent entraîner des défis personnels et financiers importants, en particulier pour les personnes qui n'ont pas d'assurance invalidité collective. En l'absence d'une telle assurance, les employés peuvent subir une perte de revenu pendant les périodes de maladie et de rétablissement, de l'instabilité financière et des conséquences à long terme, comme une réduction de leur épargne ou de leurs rentes de retraite.

Un programme d'avantages sociaux complet – y compris des régimes collectifs d'assurance invalidité, d'assurance maladie et d'épargne – fournit aux employés un soutien essentiel et donne accès à une protection du revenu, à des ressources en soins de santé et à une sécurité financière future. Ces avantages aident à réduire la pression mentale et financière liée aux problèmes de santé et contribuent à améliorer le bien-être et la satisfaction au travail.

Les comportements associés à une mauvaise santé mentale chez les employés peuvent avoir des répercussions négatives sur le milieu de travail⁴⁶:

- Hausse de l'absentéisme et des invalidités de longue durée
- Hausse du présentéisme
- Baisse de productivité et faible rendement au travail
- Réduction de la satisfaction au travail et de l'engagement envers l'entreprise
- Risque de comportements non sécuritaires au travail
- Conflits interpersonnels plus importants avec des collègues
- Risque accru de maladies physiques

Quoi surveiller

Un employé peut avoir un problème de santé mentale s'il affiche l'un des signes suivants⁴⁷ :



Trouble émotionnel
(p. ex. s'adresser à autrui en criant ou pleurer)



Comportements de retrait
(p. ex. se soustraire aux activités sociales ou professionnelles, ou dîner seul)



Changements relatifs à la présence
(p. ex. retards ou absentéisme)



Changements relatifs au rendement
(p. ex. diminution de la quantité ou de la qualité du travail)



Comportements extrêmes
(p. ex. abus de substance, mauvaise hygiène ou intention de se faire du mal ou de causer du tort à autrui)



Quelle est la différence?

L'absentéisme désigne la situation où un employé s'absente du travail en raison d'une maladie, de problèmes de santé mentale ou d'autres raisons. Cela peut avoir des effets indirects, comme des perturbations en milieu de travail, une hausse des coûts et une augmentation du stress des collègues.

Le **présentéisme** désigne la situation où l'employé se présente au travail, mais connaît une baisse de rendement et de productivité en raison d'une maladie, de problèmes de santé mentale ou d'autres facteurs.

* Source : Société canadienne de psychologie, 2024

Le point de vue de l'employeur

Du point de vue de l'employeur, le fait de soutenir la santé mentale des employés n'est pas seulement une question de bien-être – cela doit être un impératif opérationnel.

Une main-d'œuvre en bonne santé mentale est plus engagée, productive et résiliente, ce qui peut réduire l'absentéisme et les demandes de règlement d'assurance invalidité, et améliorer la fidélisation des employés⁴⁸.

Il va sans dire que les employeurs et les entreprises se soucient toujours des coûts et de la durabilité des régimes. Une étude a été menée auprès des employeurs au sujet des régimes de garanties. Parmi les répondants qui ont déclaré qu'il est très difficile de fournir un régime d'avantages sociaux, la gestion globale des coûts était la principale préoccupation (51 %), suivie des coûts des régimes d'assurance médicaments (32 %), de l'incidence de l'inflation (31 %), de l'utilisation accrue des garanties par les participants (30 %) et des attentes croissantes des employés à l'égard d'un régime comme condition d'emploi (28 %).

De plus, 40 % des employeurs trouvent plus difficile d'offrir des garanties de soins de santé depuis la pandémie, tandis que seulement 14 % trouvent cela plus facile⁴⁹.

Il n'est pas facile de s'y retrouver dans l'écosystème des régimes d'avantages sociaux, d'autant plus que les coûts augmentent et que les besoins des travailleurs évoluent. Le choix d'un fournisseur de garanties qui offre des options souples et ajustables peut aider à trouver un équilibre entre les besoins en matière de protection et l'évolution des attentes des employés, mais aussi à contrôler les coûts et à assurer la durabilité du régime. En investissant dans le bien-être des employés, les employeurs peuvent améliorer la satisfaction et le rendement des employés, renforcer la culture en milieu de travail et contribuer au succès organisationnel à long terme.

Les troubles de santé mentale et les affections concomitantes peuvent coûter cher aux entreprises.

Double

Le coût des congés d'invalidité liés à la santé mentale par rapport à ceux liés aux maladies physiques⁵⁰.

645 millions de dollars par année

Le coût de l'absentéisme et du présentéisme pour les employeurs canadiens, selon les données sur les niveaux de productivité réduits⁵¹.



Conseils pour un milieu de travail plus sain et plus heureux



Avec les bonnes stratégies, toute entreprise peut atténuer les répercussions des problèmes de santé mentale, améliorer la dynamique de l'équipe et veiller à ce que les employés aient accès aux ressources et au soutien dont ils ont besoin pour réussir, le tout de manière proactive.

Fondées sur les solutions qui se sont avérées les plus efficaces pour nos clients, voici nos recommandations pour aider à créer un milieu de travail sécuritaire et sain sur le plan psychologique.

Créer un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique :

- Les employeurs peuvent suivre la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail pour favoriser le bien-être des employés. Elle recommande notamment la création d'une culture où les employés se sentent à l'aise de s'exprimer, de demander de l'aide et de faire part de leurs idées sans crainte.
- Le fait d'offrir une formation sur la sécurité psychologique à toutes les étapes de l'emploi et d'utiliser des outils comme [Protégeons la santé mentale au travail](#) de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale peut aider à repérer et à gérer les risques en milieu de travail.
- Les employeurs doivent également s'assurer que les politiques en milieu de travail soutiennent des besoins diversifiés, favorisent l'équité et éliminent les obstacles à l'obtention de soins de santé mentale.



Les milieux de travail qui accordent la priorité à la santé mentale l'intègrent à tous les aspects de leur culture – de l'embauche, à l'accueil et à l'intégration, en passant par la formation, l'engagement et la gestion du rendement. La santé mentale devient un élément fondamental des activités quotidiennes, et non une considération secondaire.

– **Laura Pratt,**
directrice générale nationale,
Santé organisationnelle à la Canada Vie

Accorder la priorité à l'équilibre travail-vie personnelle et à la santé physique :

- Le fait de soutenir la santé physique grâce à des programmes de mieux-être, à l'exercice et à des initiatives visant à favoriser un milieu de travail sain peut améliorer la santé mentale globale.
- Les employeurs peuvent réduire le stress au travail en donnant aux employés le contrôle de leurs tâches, en offrant du soutien à leurs dirigeants et en proposant une charge de travail gérable.
- Encourager l'équilibre travail-vie personnelle au moyen de formules de travail flexibles et de soutien à l'égard des engagements personnels peut contribuer à réduire le stress et à améliorer le bien-être.

Accroître la formation et la sensibilisation :

- Une formation sur la santé mentale et la sécurité psychologique à l'intention des gestionnaires est essentielle. Les directeurs et les superviseurs doivent recevoir la formation et les outils appropriés pour pouvoir repérer les signes précurseurs des difficultés, être en mesure d'avoir des conversations empreintes de compassion et offrir un soutien réel au besoin.

Offrir des solutions de bien-être complètes :

- Les employeurs peuvent améliorer le bien-être en milieu de travail en élargissant l'offre d'avantages sociaux afin de soutenir la santé financière, physique et mentale de leurs employés de façon complète.

Lorsque vous évaluez votre régime de garanties, considérez ce qui suit :



Les programmes d'aide aux employés et l'accès à des services en santé mentale



Les soins de santé virtuels pour atténuer les problèmes d'accès et diminuer l'attente



Les avantages visant le mieux-être et la prévention, p. ex. les services de nutritionnistes ou le remboursement des frais d'abonnement à un centre de mise en forme



Les régimes d'épargne collectifs et les ressources d'information financière



Les programmes de formation en leadership pour développer les compétences qui contribuent à un milieu de travail sain sur le plan psychologique



Une stratégie de gestion de l'invalidité bien structurée pour soutenir les employés pendant leur rétablissement et pour faciliter un retour au travail réussi

Comprendre la sécurité psychologique

La sécurité psychologique renvoie à l'absence de préjudice ou de menace de préjudice à l'égard du bien-être mental d'un employé⁵². Elle permet aux employés d'être à l'aise de s'exprimer, de prendre des risques et d'être authentiques sans craindre une sanction ou avoir peur d'être ridiculisés; elle est essentielle à un milieu de travail sain et productif.

- Sans sécurité psychologique, les employés sont moins enclins à communiquer leurs idées, à exprimer leurs préoccupations ou à prendre des risques.
- Cela peut également entraîner un désengagement, une baisse de la motivation et une hausse du roulement de personnel.
- Les employés aux prises avec des problèmes de santé mentale peuvent éviter de demander de l'aide, et les problèmes non traités peuvent s'aggraver au fil du temps.

Un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique favorise le bien-être psychologique des employés. C'est un lieu où les intervenants travaillent activement à prévenir toute atteinte à la santé psychologique des employés, causée notamment par la négligence, l'insouciance ou des actes délibérés⁵³.

Apprenez-en plus sur les [milieux de travail sécuritaires sur le plan psychologique](#).

« Le fait d'adopter des outils comme la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques facilite la prise de mesures concrètes pour créer des milieux de travail bienveillants.

– Christine Hildebrand,
vice-présidente, Stratégie visant la santé et les compétences à la Canada Vie



Soutenir les employés en congé autorisé et lors du retour au travail :

Malgré tous les efforts déployés par les employeurs pour favoriser un milieu de travail positif et mettre en œuvre des initiatives en matière de santé mentale, les congés d'invalidité causés par des problèmes de santé mentale demeurent une réalité dans les milieux de travail d'aujourd'hui. Lorsque de telles absences se produisent, la clé pour obtenir les meilleurs résultats, tant pour l'employé que pour l'entreprise, est d'avoir la bonne approche de gestion. Une stratégie de gestion de l'invalidité bien structurée permet non seulement de soutenir les employés sur le chemin de leur rétablissement, mais aussi de réduire au minimum les perturbations et de favoriser un retour au travail réussi.

Une expertise en gestion des dossiers d'invalidité, en planification des retours au travail et en mesures d'adaptation liées à la santé mentale est essentielle à ce processus, car elle permet de s'assurer que l'employé et l'employeur reçoivent les conseils et aient les ressources nécessaires pour assurer une transition en douceur. En tirant parti d'une gestion proactive des dossiers, de services de soutien sur mesure et de stratégies fondées sur des données probantes, les employeurs auront tous les outils dont ils ont besoin pour créer une voie de réintégration durable pour les employés, tout en maintenant une équipe productive et engagée.

Voici quelques recommandations pour appuyer le congé d'un employé et son retour au travail⁵⁴:

- ✓ Établissez des politiques claires en matière de congé autorisé pour cause de problème de santé mentale qui permettent aux employés de prendre congé sans crainte de stigmatisation ou de répercussions.
- ✓ Restez en contact avec les employés en congé autorisé pour vous assurer qu'ils se sentent soutenus et pour faciliter leur réintégration en milieu de travail.
- ✓ Élaborer un processus de retour au travail structuré assorti de mesures d'adaptation flexibles et d'un soutien continu pour faciliter la transition des employés vers leur retour au travail.



Un retour au travail réussi est important, mais il doit également être durable. Un processus bien géré permet aux employés de reconnaître les premiers signes de difficulté après leur retour au travail et de savoir où trouver de l'aide. Il permet également de s'assurer que les leaders sont formés pour repérer les changements de comportement ou de rendement et pour guider les employés vers les ressources appropriées.

**– Laura Pratt,
directrice générale nationale,
Santé organisationnelle à la Canada Vie**

Le tableau ci-dessous présente les éléments clés d'une approche efficace en matière de gestion de l'invalidité, ainsi que les risques et les défis potentiels associés à une approche inefficace.

Éléments clés	Description	Répercussions d'une approche inefficace
Formation pour les administrateurs et les répondants	Offrir de la formation au moyen de webinaires et de présentations afin de maximiser les ressources sur le bien-être.	Une formation insuffisante peut entraîner une sous-utilisation ou une mauvaise compréhension des ressources, ce qui pourrait limiter le soutien offert aux employés.
Intervention et soutien précoces	Faire des interventions et offrir du soutien de façon précoce pour réduire les absences du travail.	Un soutien retardé ou inadéquat peut entraîner des absences prolongées et accroître le risque d'invalidité de longue durée.
Communications et attentes claires	Entretenir des communications claires et opportunes avec les employés au sujet du processus, des attentes et des ressources disponibles.	Une mauvaise communication peut entraîner de la confusion, de la frustration et des retards dans le processus de rétablissement et de retour au travail.
Transition harmonieuse	Assurer une transition harmonieuse de l'invalidité de courte durée à l'invalidité de longue durée en ayant un seul gestionnaire en règlements et aucun nouveau formulaire à remplir.	La multiplication des efforts ajoute du stress, crée des retards et perturbe le rétablissement et le retour au travail.
Planification individualisée du retour au travail	Élaborer des plans de retour au travail personnalisés qui tiennent compte des besoins et des limites uniques de l'employé.	Les approches uniformisées peuvent faire fi des circonstances particulières, ce qui augmente le risque d'échec des retours au travail.
Mesures d'adaptation proactives	Déterminer et mettre en œuvre rapidement des mesures d'adaptation en milieu de travail pour favoriser un retour en toute sécurité et en temps opportun.	Les mesures d'adaptation mises en place en réaction à un problème ou adoptées trop tard peuvent nuire à la réintégration et prolonger l'absence du travail.
Surveillance et suivis réguliers	Surveiller continuellement les progrès de l'employé et ajuster le soutien au besoin.	Le manque de suivis augmente la probabilité que des obstacles soient ignorés, ce qui nuit à la résolution rapide des défis rencontrés.

Montrer la voie en matière de soutien aux personnes en invalidité : l'équipe nationale de la Canada Vie veille à la qualité des soins

- ✓ **Plus de 1 100**
professionnels en invalidité sur le terrain
- ✓ **14**
bureaux de gestion de l'invalidité répartis dans tout le Canada
- ✓ **Plus de 550**
gestionnaires en règlements et gestionnaires d'équipe
- ✓ **Plus de 130**
coordonnateurs des soins médicaux et conseillers en réadaptation professionnelle
- ✓ **Plus de 40**
conseillers cliniques
- ✓ **Plus de 145**
spécialistes du développement de la pratique, de la formation et de la qualité et autres professionnels du soutien aux demandes de règlement



Pour moi, mon retour au travail faisait partie intégrante de mon retour au bonheur. Il était important pour moi de me prouver que, après un traumatisme à la moelle épinière, j'étais capable de tout faire ce que je faisais auparavant, mais que j'avais simplement besoin de mesures d'adaptation. Pour ma part, je crois fermement que les gens sont les plus heureux et les plus performants après une blessure lorsqu'ils trouvent des moyens de contribuer à la société par des vocations significatives.

– Leanne Taylor,
athlète paralympique canadienne et participante
d'un régime de la Canada Vie

Importance d'une bonne stratégie en matière de santé mentale



Bien que l'incidence de la santé mentale en milieu de travail soit de plus en plus reconnue, seulement 1 employeur canadien sur 3 a mis en place une stratégie en matière de santé mentale, et bon nombre d'employeurs qui en ont une n'en mesurent pas l'efficacité⁵⁵.

Une stratégie solide n'est pas seulement une question de soutien – c'est un investissement judicieux qui peut contribuer à stimuler la productivité, à réduire l'absentéisme et à améliorer la fidélisation des employés.

La création d'un milieu de travail sécuritaire et sain sur le plan psychologique devrait être une priorité absolue pour tout employeur. En suivant la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques et en mettant en œuvre des stratégies en matière de santé mentale qui sont adaptées au milieu de travail et qui soutiennent les employés, les entreprises peuvent tirer des avantages précieux, tant sur le plan financier que non financier.

« Investir dans des initiatives en matière de santé mentale peut être bénéfique pour vos employés et votre entreprise. Toutefois, elles doivent être mises au point naturellement en fonction de ce qui touche votre personnel en particulier. Chaque entreprise doit évaluer ses facteurs de risque et accorder la priorité aux solutions qui génèrent une plus-value.

– Shelley Sjoberg,
vice-présidente adjointe, Solutions opérationnelles et Rendement,
Invalidité à la Canada Vie



Preuve de rendements positifs



Étant donné que les maladies mentales représentent environ 70 % des coûts liés à l'invalidité en milieu de travail, même une légère réduction des demandes de règlement d'assurance invalidité de longue durée liées à la santé mentale peut entraîner une diminution importante des dépenses d'assurance invalidité⁵⁶.

- Les entreprises qui offrent des programmes de santé mentale ont obtenu un rendement de 1,62 \$ par dollar dépensé, montant qui passe à 2,18 \$ après trois ans⁵⁷.
- Lorsqu'une entreprise offre de la formation sur la santé mentale à ses gestionnaires, le taux d'absentéisme de ses employés en lien avec des maladies mentales à long terme est inférieur à la moyenne⁵⁸.
- Les programmes de santé mentale offerts par l'employeur donnent des rendements du capital investi éprouvés grâce à de nombreux facteurs, notamment des taux d'absentéisme plus bas, ainsi qu'une amélioration du moral et de la productivité. Voici des exemples d'initiatives du milieu de travail⁵⁹:
 - Programmes de promotion de la santé et de prévention des maladies
 - Traitements améliorés contre la dépression et les troubles anxieux
 - Programmes de santé mentale en milieu de travail

Prêcher par l'exemple

Contexte

Henry Schein Canada, Inc. a fait du bien-être des employés un élément fondamental de sa culture d'entreprise. En mettant l'accent sur les piliers de l'équilibre travail-vie personnelle et sur ceux de l'équilibre mental, physique, social et financier, la société cherche à améliorer le bien-être de ses employés, à réduire le nombre de demandes de règlement d'assurance invalidité et à améliorer l'engagement des employés. Les efforts ont porté fruit, la société ayant constaté des améliorations importantes sur le plan de la santé, de l'engagement et de la productivité de ses employés. L'organisation est fière de ses initiatives, et les résultats sont éloquentes.



Les initiatives :

- **Intégration du mieux-être :** Les piliers du mieux-être, qui font du bien-être une priorité de la culture d'entreprise, sont présentés aux nouveaux employés.
- **Soutien en santé mentale :** La société offre des avantages sociaux étendus en matière de soins de santé mentale, fait la promotion continue du PAE et offre des jours de mieux-être pour soutenir les intérêts des employés et répondre à leurs besoins en matière de soins personnels.
- **Formation et politiques :**
 - Une politique sur le respect en milieu de travail favorise un environnement où chacun est traité avec respect, courtoisie et dignité. Elle donne à l'équipe les moyens de solutionner les problèmes par elle-même tout en renforçant les comportements positifs.
 - Les gestionnaires reçoivent une formation sur les premiers soins en santé mentale pour se tenir au courant des pratiques exemplaires.
- **Champions du mieux-être :** Une équipe attitrée fait la promotion du bien-être auprès des employés partout au Canada.

Les résultats :

- ✓ **Réduction des demandes de règlement d'assurance invalidité :** Les demandes de règlement de courte et de longue durée découlant de troubles de santé mentale ont diminué respectivement de 8 % et de 11 %.
- ✓ **Taux élevés de retour au travail :** La société obtient de solides résultats en matière de retour au travail après des congés d'invalidité.
- ✓ **Engagement des employés :** Un sondage mené auprès des employés en 2023 a révélé un taux d'approbation de 90 % pour les initiatives de mieux-être.

Regard vers l'avenir

Un régime de garanties collectives bien structuré est un outil puissant pour maintenir l'engagement des employés, soutenir leur santé et assurer une transition en douceur entre le travail et un congé d'invalidité, au besoin. Mettre l'accent sur la santé mentale dans le régime de garanties collectives n'est pas seulement une question de compassion – c'est une stratégie d'affaires intelligente.

La santé mentale est l'un des défis les plus pressants auxquels font face les Canadiens et leurs milieux de travail aujourd'hui. Il s'agit d'un problème complexe, façonné par bien des facteurs et des sources de stress, dont les conséquences vont bien au-delà de la personne et touchent les familles, les collègues, les entreprises, les systèmes de soins de santé et l'économie dans son ensemble.

Les employeurs ont une occasion unique de susciter des changements significatifs. Lorsque les entreprises investissent dans l'éducation en santé mentale, cultivent des milieux de travail sécuritaires sur le plan psychologique, élargissent les options de soins dans les régimes d'avantages sociaux des employés et offrent aux employés le temps et le soutien dont ils ont besoin pour se rétablir d'une maladie ou d'une blessure, elles peuvent contribuer à réduire la stigmatisation et à donner à leur personnel les moyens de s'épanouir. Ces efforts ont le pouvoir non seulement d'améliorer le bien-être individuel, mais aussi d'améliorer la productivité, la fidélisation des employés et le rendement du milieu de travail.

Alors que les discussions sur la santé mentale gagnent en popularité, il est plus essentiel que jamais d'agir. En développant des cultures d'entreprise qui accordent la priorité au bien-être mental, nous pouvons créer des entreprises plus fortes et résilientes et contribuer à un avenir plus sain et plus prospère pour tous les Canadiens.



Sources

1. [Workplace Mental Health - A Review and Recommendations | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
2. [Retour au travail - Aperçu du programme | CCHST](#)
3. [Données sur les demandes de règlement de la Canada Vie, 2024](#)
4. [Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs | Deloitte Insights](#)
5. [Mental Health in the Workplace: Why Support Is So Important | Great Place To Work® Canada \(en anglais seulement\)](#)
6. [Faits marquants sur la santé mentale | Recherche en santé mentale Canada](#)
7. [Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs | Deloitte Insights](#)
8. [Workplace Mental Health - A Review and Recommendations | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
9. [Statistiques sur la santé et la sécurité psychologiques | Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)
10. [Données sur les demandes de règlement de la Canada Vie, 2024](#)
11. [Données sur les demandes de règlement de la Canada Vie, 2024](#)
12. [Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
13. [Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques au Canada, volume 41, numéro 11, novembre 2021 | Canada.ca](#)
14. [Prévalence des symptômes modérés à sévères des troubles de santé mentale au cours de la pandémie de COVID-19 | Statistique Canada](#)
15. [Prévenir l'épuisement professionnel | Canada.ca](#)
16. [Rapport Livre blanc de Morneau](#)
17. [Rapport Livre blanc de Morneau](#)
18. [Recherche en santé mentale Canada](#)
19. [Rapport Livre blanc de Morneau](#)
20. [Recherche en santé mentale Canada | Psychological Health and Safety in the Workplace 2024 Update \(en anglais seulement\)](#)
21. [Régimes de pension au Canada, au 1er janvier 2022 | Statistique Canada](#)
22. [2024 CanTrust Index | Proof Strategies \(en anglais seulement\)](#)
23. [La santé mentale et le coût élevé de la vie | Commission de la santé mentale du Canada](#)
24. [La santé mentale et le coût élevé de la vie | Commission de la santé mentale du Canada](#)
25. [La santé mentale et le coût élevé de la vie | Commission de la santé mentale du Canada](#)
26. [La santé mentale et le coût élevé de la vie | Commission de la santé mentale du Canada](#)
27. [La santé mentale et le coût élevé de la vie | Commission de la santé mentale du Canada](#)
28. [Connection Between Mental and Physical Health | CMHA \(en anglais seulement\)](#)
29. [The Relationship between Mental Health, Mental Illness and Chronic Physical Conditions \(en anglais seulement\)](#)
30. [Connection Between Mental and Physical Health | CMHA \(en anglais seulement\)](#)
31. [Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2024](#)
32. [Données sur les demandes de règlement de la Canada Vie, 2024](#)
33. [Lutter contre la stigmatisation | Commission de la santé mentale du Canada](#)
34. [Lutter contre la stigmatisation | Commission de la santé mentale du Canada](#)
35. [Lutter contre la stigmatisation | Commission de la santé mentale du Canada](#)
36. [Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
37. [L'accès aux services liés à la santé mentale et à l'utilisation de substances demeure difficile au Canada | ICIS](#)
38. [L'accès aux services liés à la santé mentale et à l'utilisation de substances demeure difficile au Canada | ICIS](#)
39. [National survey highlights worsening primary care access | CMAJ \(en anglais seulement\)](#)
40. [Accès aux soins primaires : de nombreux Canadiens connaissent des difficultés | ICIS](#)
41. [L'accès aux services liés à la santé mentale et à l'utilisation de substances demeure difficile au Canada | ICIS](#)
42. [Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
43. [National survey highlights worsening primary care access | CMAJ \(en anglais seulement\)](#)
44. [La santé mentale en milieu de travail | Commission de la santé mentale du Canada](#)
45. [Série « La psychologie peut vous aider » : La santé mentale au travail | Société canadienne de psychologie](#)
46. [Série « La psychologie peut vous aider » : La santé mentale au travail | Société canadienne de psychologie](#)
47. [Série « La psychologie peut vous aider » : La santé mentale au travail | Société canadienne de psychologie](#)
48. [Employee Wellbeing and its Relationship to Organizational Performance \(en anglais seulement\)](#)
49. [Sondage Benefits Canada sur les soins de santé 2024](#)
50. [Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
51. [Absences, presenteeism costing employers nearly \\$645 million annually: report | Benefits Canada.com \(en anglais seulement\)](#)
52. [Qu'est-ce que la santé et la sécurité psychologiques? | Protégeons la santé mentale au travail](#)
53. [Qu'est-ce que la santé et la sécurité psychologiques? | Protégeons la santé mentale au travail](#)
54. [Soutenir le retour au travail d'un employé après un congé de maladie](#)
55. [Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs | Deloitte Insights](#)
56. [Workplace Mental Health - A Review and Recommendations | CAMH \(en anglais seulement\)](#)
57. [Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs | Deloitte Insights](#)
58. [Statistiques sur la santé et la sécurité psychologiques | Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)
59. [Mental Illness and Addiction: Facts and Statistics | CAMH \(en anglais seulement\)](#)

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie.