

# Stratégies de santé mentale en milieu de travail

3 défis à relever et  
comment y parvenir



# Table des matières



3

Introduction



7

Défi n° 1 : L'adaptation à un milieu de travail en constante évolution



12

Défi n° 2 : La compréhension des besoins du personnel



16

Défi n° 3 : L'évaluation des résultats



21

Sept points à retenir pour les employeurs



24

Conseils supplémentaires



# Introduction

Desjardins Assurances est partenaire fondateur du Centre de recherche sur la santé mentale et le bien-être du Conference Board du Canada. Nous avons choisi d'investir dans ce partenariat parce que nous croyons que ses réalisations favoriseront l'élaboration de solutions pratiques pouvant s'avérer bénéfiques pour les employeurs de partout au pays et, en définitive, pour leurs employé(e)s.

En novembre 2022, le Centre a publié sa première étude : Assurer l'avenir des investissements dans la santé mentale en milieu de travail. L'étude portait sur les programmes, politiques et avantages sociaux en matière de santé mentale et de mieux-être, et elle explorait des domaines sur lesquels les organisations devraient se concentrer en vue de préparer leur effectif pour l'avenir. Plusieurs organisations ont également participé à l'étude, par le biais d'enquêtes et de groupes de discussion.

Les coûts opérationnels associés aux problèmes de santé mentale sont stupéfiants. L'estimation la plus récente du fardeau économique annuel associé à la maladie mentale au Canada était d'environ 51 milliards de dollars.<sup>1</sup> Les maladies mentales représentent environ 30 % des demandes de prestations d'invalidité de courte et de longue durée et 70 % des coûts liés à l'invalidité en milieu de travail.<sup>2</sup> Les études établissent de plus en plus clairement que le coût croissant des maladies mentales est insoutenable, certaines estimant que leur coût total pour la société surpasse l'ensemble des coûts du système de soins de santé au Canada.<sup>3</sup>

De nombreuses organisations ont déjà augmenté le nombre d'initiatives de santé et de mieux-être pour aider leurs ressources humaines à traverser la pandémie de COVID-19. Elles ont également commencé à adopter une approche plus holistique de la santé et du mieux-être des employé(e)s et elles sont de plus en plus conscientes de l'importance de la création d'un milieu de travail juste et équitable pour un effectif diversifié. À mesure que l'économie continue de s'adapter, elles ont l'occasion de créer des milieux de travail plus sains et de communiquer avec les membres de leur personnel pour maximiser le succès des initiatives de santé mentale et de mieux-être.

Les organisations considèrent habituellement que leurs régimes de soins de santé constituent la première ligne de défense de leurs initiatives de santé et de mieux-être.

Toutefois, même si la plupart des organisations possèdent ou préparent actuellement une stratégie de santé mentale en plus de leur régime d'avantages sociaux, elles doivent relever trois défis importants : l'adaptation à un milieu de travail en constante évolution, la compréhension des besoins de l'effectif et l'évaluation des résultats.

Les investissements dans la santé mentale en milieu de travail produisent des bénéfices bien au-delà du rendement et peuvent aider au recrutement et à la rétention des talents, ainsi qu'à la gestion des risques. Que devons-nous faire cependant pour y parvenir? Comment les employeurs peuvent-ils renforcer la santé mentale de leurs ressources humaines pour les préparer à demain?

### Dans ce livre blanc, nous explorerons :

- l'état actuel des initiatives de santé mentale dans les entreprises canadiennes;
- la façon dont les entreprises s'adaptent à l'évolution des milieux de travail;
- l'importance de comprendre les besoins du personnel;
- la manière d'évaluer les résultats et l'importance d'une telle mesure.

## Initiatives en santé mentale : un état des lieux



Le constat n'a jamais été aussi clair : les initiatives de santé mentale et de mieux-être en milieu de travail sont essentielles au bien-être des employé(e)s et au succès de l'organisation.<sup>4</sup> Les deux éléments sont étroitement liés, toutefois, le milieu de travail peut aussi devenir la cause d'un stress entraînant des conséquences négatives sur la santé mentale des employé(e)s. Étant donné le besoin et les obstacles possibles, les employeurs jouent un rôle fondamental.

Les organisations reconnaissent de plus en plus la nécessité d'établir des stratégies globales en matière de santé mentale. Beaucoup d'entre elles ont déjà mis en œuvre diverses initiatives de soutien en ce sens. Une question demeure toutefois : leur offre-t-on une aide adéquate?

En ce qui a trait aux nouvelles réalités professionnelles, comme le travail hybride et le télétravail, les besoins du personnel changent, et il peut être difficile pour les employeurs de suivre le rythme de cette transformation. Parallèlement, à mesure que se diversifie le marché du travail, il est de plus en plus important d'intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans les stratégies organisationnelles de santé mentale et de mieux-être. Encore une fois, il se peut que les employeurs ne sachent pas clairement quoi faire à cet égard.

À mesure que les employeurs continuent de s'adapter, ils ont l'occasion de redéfinir l'aide qu'ils offrent en matière de santé mentale pour répondre aux besoins changeants de leurs ressources humaines. Le jeu en vaut la chandelle, surtout si l'on considère que :

**6,3**  
milliards \$

L'absentéisme, le présentéisme et le roulement du personnel liés à la santé mentale entraînent des pertes de rendement de 6,3 milliards de dollars par année<sup>5</sup>

**1 / 3**

Le tiers des organisations consultées dans le cadre de l'étude ont étendu la couverture des services de santé mentale de 2020 à 2022

**72 %**

72 % des organisations ont déjà élaboré ou préparent actuellement une stratégie de santé mentale en plus de leur assurance collective et à peine 40 % d'entre elles ont déjà une stratégie en place; la compétition est donc vive!

En revanche, toutefois :

**2 / 5**

Deux employeurs sur cinq n'ont jamais évalué l'efficacité de leurs initiatives de santé mentale et de mieux-être

**20 %**

Seulement 20 % des organisations recueillent des renseignements sur l'utilisation des avantages sociaux par groupes démographiques

**30 %**

Seulement 30 % des organisations demandent aux membres de leur personnel ce qui devrait être inclus dans les initiatives de santé mentale et de mieux-être

## Une approche plus holistique



L'une des manières dont les organisations peuvent répondre à ces besoins changeants consiste à les aborder de manière holistique. En plus des avantages sociaux traditionnels, les organisations commencent à offrir du matériel de bureau ergonomique, des activités de reconnaissance du personnel, de la formation sur la santé et la sécurité et bien d'autres choses. Elles profitent de l'occasion pour redéfinir leurs exigences opérationnelles et s'assurer que l'aide en matière de santé mentale répond aux besoins en constante évolution de leur personnel.

Outre les avantages comme ceux mentionnés précédemment, les organisations cernent également les pratiques et les comportements au travail pouvant avoir une incidence sur la santé mentale et le mieux-être et introduisent de nouvelles interventions visant à soutenir la santé mentale des individus. Ces interventions se divisent en trois grandes catégories.<sup>6</sup>

### 1 Les interventions primaires :

Elles ciblent directement l'environnement de travail. Elles sont proactives, contrairement aux interventions secondaires et tertiaires, qui sont réactives. Elles visent à réduire ou à éliminer les sources de stress au travail. Elles englobent le style de gestion, la structure organisationnelle, la gestion des tâches, les heures réduites, etc.

### 2 Les interventions secondaires :

Elles ont pour but de renforcer la résilience des individus, pour que ces derniers ressentent moins les effets du stress. Elles comprennent de la formation sur la pleine conscience, des renseignements sur la gestion du stress, etc.

### 3 Les interventions tertiaires :

Elles se rapportent au soutien et au traitement des personnes souffrant déjà de détresse mentale. Elles incluent les programmes d'aide aux employé(e)s (PAE) ou des programmes d'aide aux employé(e)s et à la famille (PAEF), les absences, les congés pour invalidité, etc.

Par le passé, les employeurs avaient tendance à mettre l'accent sur les interventions secondaires et tertiaires.<sup>7</sup> Par contre, sans les interventions primaires visant à traiter les facteurs de stress systémiques liés au travail, ces efforts peuvent être vains,<sup>8</sup> surtout en raison de la transformation des milieux de travail et de l'évolution démographique.

« Nous nous concentrons beaucoup sur les mesures de soutien individuelles et faisons souvent abstraction des facteurs systémiques et des facteurs liés au milieu de travail qui contribuent aux problèmes et aux défis en matière de santé mentale. Pour assurer l'avenir des investissements dans la santé mentale en milieu de travail, il faut également créer des milieux de travail psychologiquement sains et sécuritaires. »

- Une personne interrogée



**Défi n° 1 : L'adaptation à un milieu de travail en constante évolution**

Bien des milieux de travail ont été remodelés en très peu de temps. La pandémie a peut-être catalysé le remaniement de nos méthodes de travail, mais certains changements, comme le travail hybride et le télétravail, semblent instaurés pour de bon. Par ailleurs, les entreprises commencent à comprendre l'importance de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) au travail. On constate qu'elles examinent les aspects du milieu de travail pouvant avoir un impact sur la santé des employé(e)s. Elles sont également plus attentives aux façons d'intégrer les groupes issus de la diversité dans le processus de conception des initiatives de santé mentale et de mieux-être.

## Redéfinir le travail pour renforcer la résilience

Les organisations ont adopté rapidement des modalités de travail hybride, mais, même avant la pandémie, beaucoup d'entre elles avaient déjà exprimé leur intention de remodeler les modalités de travail afin de mieux soutenir la santé mentale du personnel. De telles interventions primaires visent à améliorer la capacité des individus à gérer le stress. Elles comprennent du télétravail, des environnements hybrides et des horaires flexibles.<sup>9</sup>

Heureusement, cette redéfinition favorise le rétablissement et peut aider à renforcer la résilience.<sup>10</sup> Ces types de modalités de travail peuvent réduire l'épuisement professionnel et la tension, et augmenter la satisfaction au travail.<sup>11</sup> Ils peuvent aussi accroître la flexibilité et améliorer la conciliation travail-vie personnelle, tout en produisant des résultats financiers positifs pour les organisations.<sup>12</sup> Il faut toutefois que les organisations offrent du soutien social en parallèle et préservent l'autonomie professionnelle pour aider les membres du personnel à s'adapter à ces nouvelles façons de vivre et de travailler.<sup>13</sup>

Cela est d'autant plus important si l'on considère que **les principaux facteurs ayant poussé les personnes à démissionner depuis mars 2020 sont les problèmes liés à la charge de travail et le déséquilibre entre le travail et la vie privée**, comme l'ont mentionné les organisations. Ajoutons à cela la pénurie de main-d'œuvre, et il devient évident qu'il est encore plus important de faire preuve de souplesse quant aux modalités de travail.

« Le problème flagrant auquel nous sommes confrontés actuellement est l'épuisement professionnel et la gestion de la charge de travail. »

- Une personne interrogée

Les modalités de travail hybrides et flexibles exigent une approche plus élaborée de la gestion de la charge de travail et peuvent entraîner des conséquences négatives imprévues si leur conception, leur mise en œuvre et leur gestion ne sont pas minutieuses.

Effets positifs	Effets négatifs
Réduction de l'épuisement émotionnel (une composante de l'épuisement professionnel) et de la tension <sup>14*</sup>	Augmentation de l'épuisement émotionnel causé par les réunions virtuelles fréquentes et consécutives <sup>16</sup>
Augmentation de la satisfaction au travail <sup>15*</sup>	Complexité du partage de l'espace de travail avec la famille <sup>17</sup>

\*Si les individus bénéficient de l'autonomie professionnelle et des ressources nécessaires comme des formes de soutien social.

La difficulté tient au fait que peu d'organisations ayant adopté de telles modalités de travail flexibles ont également élaboré et mis en œuvre des stratégies de santé mentale conçues en fonction de ces nouvelles méthodes de travail. Seulement 16 % des organisations interrogées ont mis en place des politiques prévoyant des périodes sans courriels ou sans réunions (c.-à-d. journées sans réunions, interdiction de courriels après les heures de travail) et à peine 33 % de ces mêmes organisations ont adapté leurs régimes d'avantages sociaux pour tenir compte des besoins des personnes en télétravail.

### Que veut-on dire au juste par « journées sans réunion » et « interdictions de courriels »?

Les journées sans réunions sont des journées ou des périodes durant lesquelles aucune rencontre n'est prévue. Le rendement, le sentiment de contrôle, la communication, l'engagement et la satisfaction au travail se sont tous améliorés avec la mise en place d'au moins une journée sans réunions par semaine. Les recherches suggèrent un nombre optimal de trois jours sans réunions par semaine.

Les interruptions de courriels ont pour but de limiter les messages électroniques envoyés après les heures de travail et la « télépression » (c.-à-d. la pression de devoir répondre immédiatement aux courriels professionnels), afin de réduire l'épuisement émotionnel et de renforcer la capacité de se détacher mentalement du travail.



## Huit façons d'adapter les modalités de travail et les avantages sociaux au télétravail

- Une plus grande flexibilité quant aux jours et heures de travail
- Des activités sociales (clubs de lecture, rencontres informelles, jeux-questionnaires, concours en ligne, etc.)
- L'adaptation des initiatives de santé mentale et de mieux-être en fonction des nouvelles modalités de travail
- De la formation sur le télétravail pour les membres du personnel
- Du matériel de bureau ergonomique à utiliser à la maison
- De la formation sur la gestion des ressources humaines à distance destinée aux gestionnaires
- Des ressources additionnelles pour aider les individus à s'adapter au télétravail (formation supplémentaire, accès à une ligne d'assistance téléphonique, réseau de soutien par des pairs, etc.)
- Des allocations pour le travail à la maison et l'achat de matériel pour le bureau à domicile (bureau debout, chaise ergonomique, écrans supplémentaires, etc.)

## Une attention particulière pour les groupes issus de la diversité



**85 %**

des organisations n'offrent pas d'initiatives ou de programmes personnalisés s'adressant spécifiquement aux groupes issus de la diversité

**1 / 5**

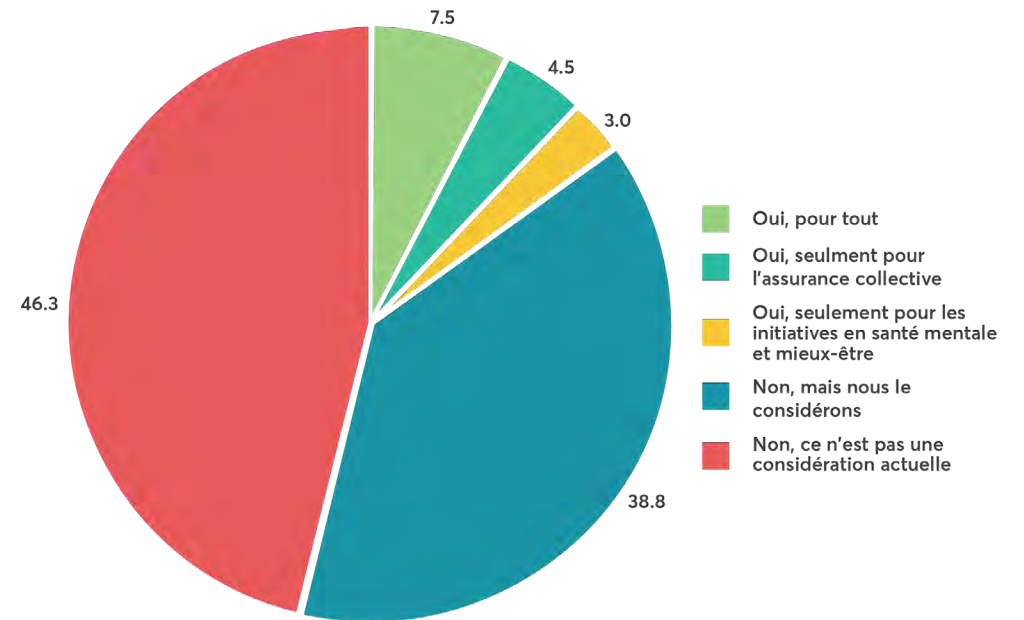
une organisation sur cinq n'y a jamais songé

Alors que les organisations composent avec la transformation des milieux de travail, elles doivent aussi être conscientes de l'importance d'intégrer les groupes issus de la diversité dans leurs initiatives de santé mentale et de mieux-être. La diversité et la santé mentale en milieu de travail sont rarement étudiées sous un seul angle, mais elles sont étroitement liées.

Le sentiment d'appartenance est fondamental à l'inclusion et il a été démontré qu'il constitue un facteur de protection dans la gestion du stress. Les organisations interrogées ont d'ailleurs affirmé l'importance de l'EDI en milieu de travail. Elles ont évalué la mise en place d'initiatives de mieux-être adaptées sur le plan culturel comme l'une des principales sources de motivation pour apporter des changements à leurs initiatives de santé et de mieux-être.

Cela dit, 85 % des organisations n'offrent pas d'initiatives ou de programmes personnalisés s'adressant spécifiquement aux groupes issus de la diversité, et une organisation sur cinq n'y a jamais songé. Ces résultats semblent indiquer que la personnalisation des avantages sociaux pour mieux répondre aux besoins des groupes issus de la diversité demeure une idée relativement nouvelle.

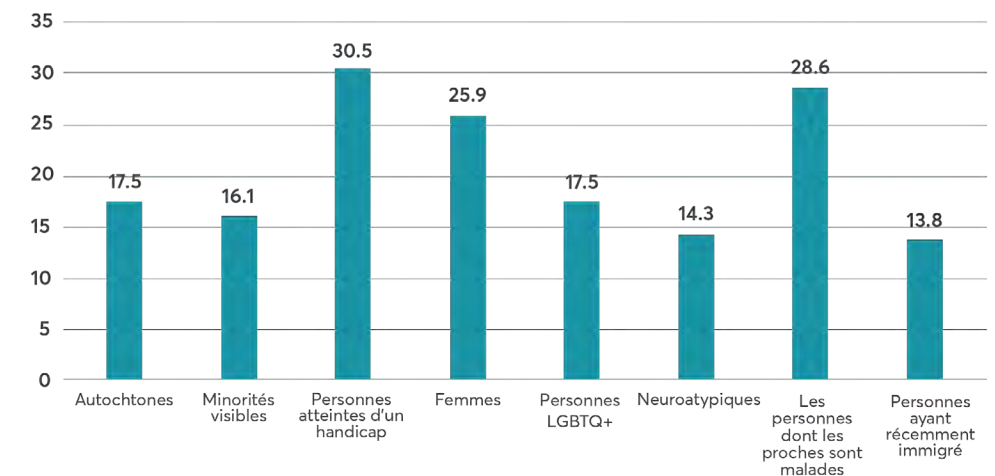
### Organisations proposant des initiatives ou des programmes personnalisés spécifiques aux groupes issus de la diversité



Source : Le Conference Board du Canada, 2022

Figure 1

### Mesures de soutien supplémentaires offertes aux différents groupes démographiques identifiés



Source : Le Conference Board du Canada, 2022

Figure 2

Seulement 7,5 % des organisations interrogées proposent des initiatives ou des programmes personnalisés s'adressant spécifiquement aux groupes issus de la diversité, alors que cette question n'est même pas à l'ordre du jour pour près de la moitié d'entre elles (46,3 %). (Figure 1)

Pour les organisations qui adaptent leurs initiatives en fonction de différents besoins, les groupes les plus souvent ciblés par de l'aide supplémentaire sont les personnes handicapées, les femmes et les personnes dont les proches sont malades. (Figure 2)

Selon la composition démographique d'une organisation, il pourrait y avoir un intérêt à mettre l'accent sur d'autres groupes, comme les Autochtones, les minorités visibles, les personnes LGBTQ+, les personnes neuroatypiques et les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes. Chaque effectif est différent, il est donc essentiel pour les organisations d'examiner minutieusement leurs besoins spécifiques.

« Il faut créer un espace inclusif, en particulier en présence d'une personne issue d'un groupe sous-représenté et où la santé mentale est stigmatisée. Si, dès le départ, les personnes ne se sentent pas incluses en milieu de travail, elles ne se sentiront pas en sécurité. Les dirigeant(e)s reconnaissent la nécessité de créer ces espaces sécuritaires où les gens peuvent s'épanouir pleinement au travail. »

- Un employeur interrogé

Les recherches ont identifié des obstacles individuels à l'accès aux mesures de soutien en santé mentale, notamment les normes culturelles et de genre, ainsi que des obstacles institutionnels, comme le manque de diversité parmi les fournisseurs.<sup>18</sup> Les organisations doivent aussi relever leurs propres défis quant à la personnalisation des avantages sociaux et des mesures de mieux-être pour les groupes issus de la diversité, surtout en raison de leur taille, du coût des programmes et de la difficulté à déterminer par où commencer.

Il faut toutefois écouter les employé(e)s pour surmonter les obstacles mentionnés ci-dessus et concevoir des initiatives ayant une véritable valeur. L'intégration de leurs commentaires à des programmes bien conçus, accessibles et adaptés à leurs besoins est la mesure qui aura la plus grande incidence.<sup>19</sup>



### Cinq conseils pour intégrer l'EDI dans les initiatives et les avantages collectifs

Pour favoriser l'inclusion et l'équité en milieu de travail au moyen d'une stratégie de santé mentale, le rapport propose aux organisations d'appliquer les recommandations suivantes :

1. Apprendre à connaître les divers besoins et les valeurs culturelles des personnes issues de la diversité, comme les nouveaux arrivants et nouvelles arrivantes, et les Autochtones;
2. Faire participer les groupes issus de la diversité aux discussions sur la santé mentale et penser à apporter des changements si les besoins ne sont pas satisfaits. On pourrait, à titre d'exemple, organiser des groupes de discussion avec les employé(e)s LGBTQ+;
3. Créer des politiques, des initiatives et des pratiques de communication à l'image des employé(e)s et qui répondent à leurs besoins;
4. Évaluer les politiques et les programmes de mesures d'adaptation afin de s'assurer que les mesures de soutien offertes aux personnes correspondent à leurs capacités physique et cognitive;
5. Évaluer les programmes de retour au travail pour permettre un plus grand nombre d'approches individualisées.

Pour instaurer un milieu de travail véritablement inclusif et équitable, il revient aux dirigeant(e)s de s'assurer que l'environnement est respectueux, qu'il offre du soutien et que tous les employé(e)s s'y sentent en sécurité. Tout ce travail aidera les membres des groupes issus de la diversité à vivre une expérience positive et améliorera la productivité, le rendement, la santé mentale et la rétention des employé(e)s.

« Plus les personnes se sentent accueillies et valorisées au sein de leur organisation, plus leur sentiment d'appartenance et de mieux-être est grand. De surcroît, une organisation qui valorise et investit dans une main-d'œuvre diversifiée favorisera la création d'un environnement de travail sain et sécuritaire psychologiquement pour tous. »

- Martin Binette, directeur principal – développement et croissance chez Relief, une organisation sans but lucratif qui aide les gens vivant avec des problèmes de santé mentale.



**Défi n° 2 : La compréhension  
des besoins du personnel**

Des recherches récentes montrent que

# 60 %

des employé(e)s quitteraient leur organisation actuelle pour une autre qui leur offrirait un meilleur soutien en matière de mieux-être (même si la rémunération était moindre!).<sup>20</sup>

Cette statistique peut surprendre, mais elle démontre l'importance qu'accordent maintenant les employé(e)s à leur santé et à leur mieux-être. Elle laisse aussi entendre que l'adaptation des mesures de soutien à la santé mentale est essentielle à la rétention des talents. Finie l'époque où les avantages sociaux n'étaient qu'une considération secondaire. Dans le marché du travail actuel, ces avantages – et surtout ceux liés à la santé mentale – sont essentiels au bonheur et à la rétention des ressources humaines.

Les organisations en sont conscientes et souhaitent donc offrir à leurs ressources humaines ce dont elles ont besoin. Les recherches démontrent cependant qu'elles ne disposent pas toujours des renseignements nécessaires pour y parvenir. Avant de modifier des initiatives existantes ou d'en créer d'autres, les employeurs doivent commencer par écouter le personnel.

Fait étonnant, seulement

# 31 %

des organisations demandent à leurs employé(e)s ce que devraient inclure les initiatives de santé mentale et de mieux-être, laissant ainsi entendre que beaucoup d'organisations n'ont qu'une vague idée du meilleur soutien à offrir.

---

« Avant de proposer quoi que ce soit de nouveau, chaque organisation devrait faire l'inventaire de ses programmes et demander directement aux gens ce qu'ils aiment et n'aiment pas, les raisons pour lesquelles ils les utilisent ou ne les utilisent pas, et ce que leurs collègues en disent. »

- Un employeur interrogé

---

## L'importance de la rétroaction et de la communication

Pourquoi certaines organisations réussissent-elles à répondre aux besoins de leurs employé(e)s, alors que d'autres n'y parviennent pas? Les organisations qui y arrivent ont tendance à adopter une approche personnalisée et à mettre en œuvre des initiatives d'amélioration continue pour s'assurer que les avantages sociaux répondent aux besoins des individus. Cependant, comment savoir quelles améliorations sont à faire? Grâce à la collecte de renseignements.

Cette collecte devrait être la première étape de toute initiative de santé mentale. L'une des manières d'y arriver consiste à mener des sondages sur l'engagement. Ces sondages ne sont pas une nouveauté en soi, mais la portée des éléments évalués s'est élargie récemment.

L'étude a établi que près de

# 80 %

des organisations effectuaient ce type de sondages, ce qui est positif. Toutefois, ces sondages ne suivent peut-être pas le rythme des changements survenant dans la vie des employé(e)s. **En effet, la moitié des organisations à l'étude ne sondent leurs employé(e)s qu'une seule fois par année ou moins souvent.** Étant donné le rythme des changements observés aujourd'hui et l'incertitude présente dans beaucoup d'aspects du quotidien des individus, une telle fréquence peut s'avérer insuffisante.

« Ce que nous essayons vraiment de faire, c'est de nous assurer que les gens nous disent ce qu'ils veulent plutôt que ce que l'organisation pense qu'ils veulent. »

- Un employeur interrogé

### Huit manières de répondre aux besoins des employé(e)s

Lorsqu'il est question de réévaluation des régimes d'avantages sociaux, il faut accroître **la communication et la collaboration avec le personnel**. Les organisations devraient s'assurer de faire ce qui suit :

1. Demander aux employé(e)s quels seraient les avantages sociaux désirés au moyen de sondages confidentiels sur l'engagement, de demandes formulées aux ressources humaines (RH) et de sondages confidentiels sur la santé mentale et le mieux-être;
2. Remettre en question leurs propres hypothèses. L'idée que se font les employeurs des besoins des employé(e)s ne correspond peut-être pas à la réalité;
3. Envisager l'adoption d'un régime flexible ou offrant des options personnalisables;
4. Communiquer clairement et périodiquement aux employé(e)s les avantages sociaux qui leur sont offerts;
5. Communiquer avec les membres du personnel de différentes manières (courriels, bulletins, webinaires, présentations, périodes de discussion, etc.);
6. Sensibiliser la haute direction à l'importance d'ajouter des services de santé mentale;
7. Envisager de revoir la couverture pour les services de santé mentale;
8. Évaluer la pertinence et l'incidence des avantages sociaux à l'aide de données significatives.

## La communication des initiatives aux employé(e)s



Au fil des ans, les organisations ont mis en œuvre diverses initiatives pour soutenir la santé mentale de leurs employé(e)s, mais beaucoup d'entre elles constatent une faible utilisation des avantages sociaux. Par conséquent, bon nombre de ces organisations priorisent les initiatives et les campagnes de sensibilisation visant à accroître l'utilisation des avantages sociaux et le recours aux programmes de prévention comme les programmes d'aide aux employé(e)s (PAE).

Ces campagnes mettent souvent l'accent sur l'amélioration des communications avec les employé(e)s pour leur présenter ce qu'offrent leurs régimes. Bien des organisations se servent d'une multitude de pratiques et d'outils de communication pour démystifier la santé mentale. À titre d'exemple, il y a les assemblées publiques sur des thèmes précis comme l'épuisement professionnel et l'équilibre entre travail et vie personnelle, les témoignages d'employé(e)s ayant eu à faire face à des problèmes de santé mentale, les bulletins d'information, les bulletins électroniques et les événements organisés pour célébrer la semaine ou le mois de la santé mentale. Certaines organisations (41 %) proposent également des séances d'information (généralement au moment d'accueillir de nouveaux employé(e)s) sur la façon de s'orienter et de comprendre le régime d'avantages sociaux.

### Bonnes pratiques et outils de communication pour démystifier la santé mentale

Assemblées publiques sur des thèmes précis

Témoignages d'employé(e)s

Bulletins d'information et bulletins électroniques

Événements célébrant la semaine ou le mois de la santé mentale

« Nous n'en faisons pas assez, mais trop, aussi. Nous devons centrer nos efforts et nos investissements en matière de santé mentale sur ce qui fonctionne réellement. »

- Un employeur interrogé

Après avoir recueilli des commentaires sur les aspects efficaces et inefficaces et apporté des changements à leurs initiatives, les organisations doivent franchir une dernière étape importante. Changer pour le simple plaisir de changer n'aura aucune incidence. Les organisations doivent évaluer les effets de leurs programmes pour savoir si les investissements génèrent les résultats attendus.



## **Défi n° 3 : L'évaluation des résultats**

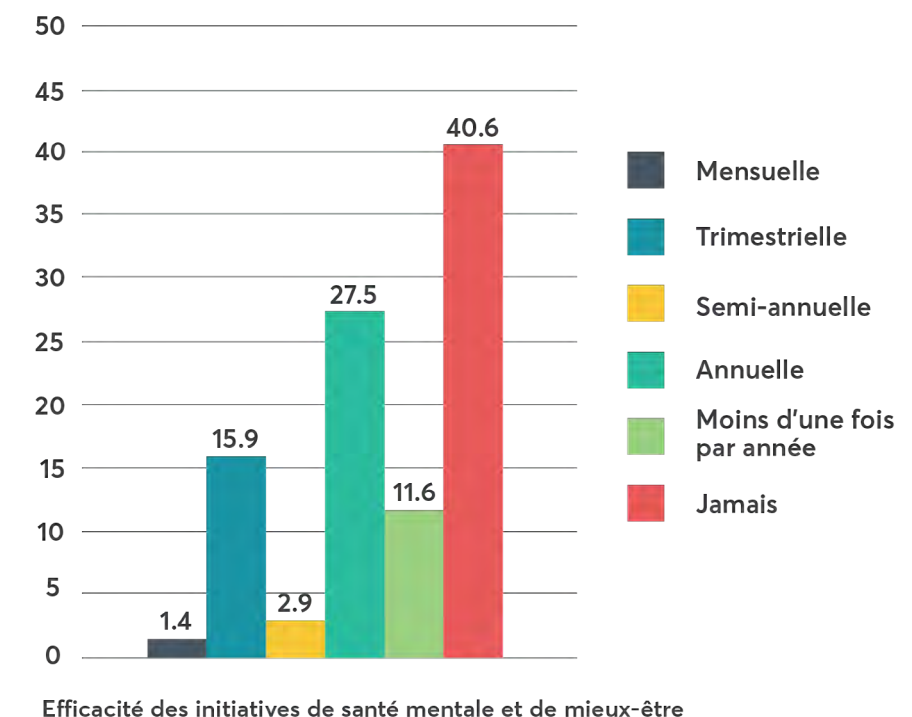


Malgré les bonnes intentions, très peu d'organisations évaluent l'efficacité des avantages sociaux qu'elles offrent en matière de santé mentale. En moyenne, 40 % des employeurs ont mis en œuvre une stratégie de santé mentale, et **40 % de ceux-ci n'ont jamais évalué l'efficacité** de leurs initiatives. (Figure 3)

Ils ont donc du mal à savoir si leurs investissements produisent l'effet escompté : **37 % des employeurs ne sont pas certains de répondre aux besoins de leurs employé(e)s en matière de santé mentale et 49 % disent qu'ils en sont incapables.**

Étant donné le déploiement d'efforts extraordinaires pour élargir les programmes de santé mentale en milieu de travail, il faut que les employeurs connaissent ceux qui sont les plus efficaces. Ils peuvent ainsi déterminer quels programmes méritent un investissement soutenu. Il y a l'aspect financier à examiner, mais il y a aussi, de façon plus générale, des éléments non financiers à analyser. Comment faire exactement pour les évaluer?

## Fréquence à laquelle les organisations évaluent leurs initiatives en santé mentale



Source : Le Conference Board du Canada, 2022

Figure 3

## Rendement du capital investi (RCI) et valeur subjective de l'investissement (VSI)

Il n'existe aucune méthode d'évaluation universelle de l'efficacité des initiatives de santé mentale et de mieux-être. Les organisations doivent envisager celles correspondant le mieux à leur culture d'entreprise. Cela dit, deux grandes méthodes peuvent être utilisées, soit le rendement du capital investi (RCI) et la valeur subjective de l'investissement (VSI).

### Qu'est-ce que le RCI pour les programmes d'avantages sociaux et de mieux-être?

Le rendement du capital investi est une mesure de rendement plus communément utilisée pour mesurer la rentabilité financière d'un investissement, mais il peut aussi servir à évaluer des programmes de mieux-être. Dans le cas présent, l'avantage d'un investissement est divisé par son coût, et les résultats sont exprimés sous la forme d'un pourcentage ou d'un rapport. Par exemple, les taux d'invalidité et d'absentéisme servent habituellement à mesurer le RCI dans le domaine de la santé et du mieux-être.

### Qu'est-ce que la VSI pour les programmes d'avantages sociaux et de mieux-être?

La valeur subjective de l'investissement est une analyse financière qui renvoie à la valeur globale reçue pour tout investissement. Elle est utile parce qu'elle n'englobe pas seulement des éléments financiers. Elle tient aussi compte de choses telles que le moral et l'engagement des employé(e)s, la rétention des talents, le présentisme et l'attitude positive au travail; ces choses peuvent être évaluées à l'aide de sondages sur l'engagement. La valeur subjective comprend aussi tous les avantages intangibles en plus des économies financières mesurées par le RCI, ce qui brosse un tableau plus complet.

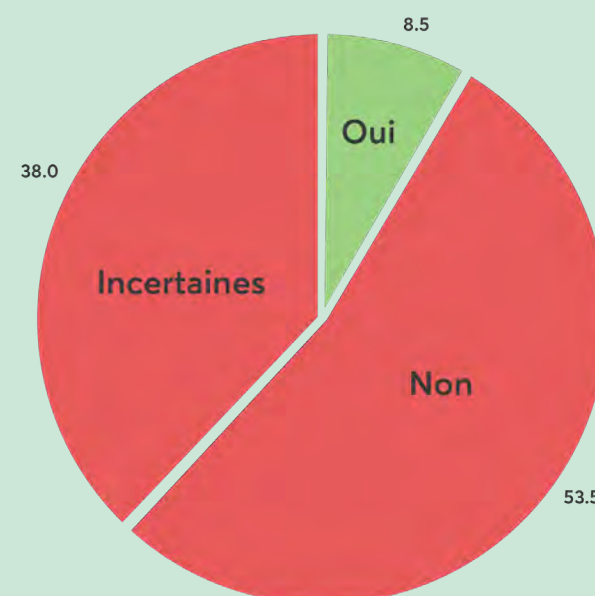
Fait surprenant: Plus de

# 91%

ne mesurent pas le RCI/VSI ou sont incertaines qu'elles le font.

Figures 4, 5

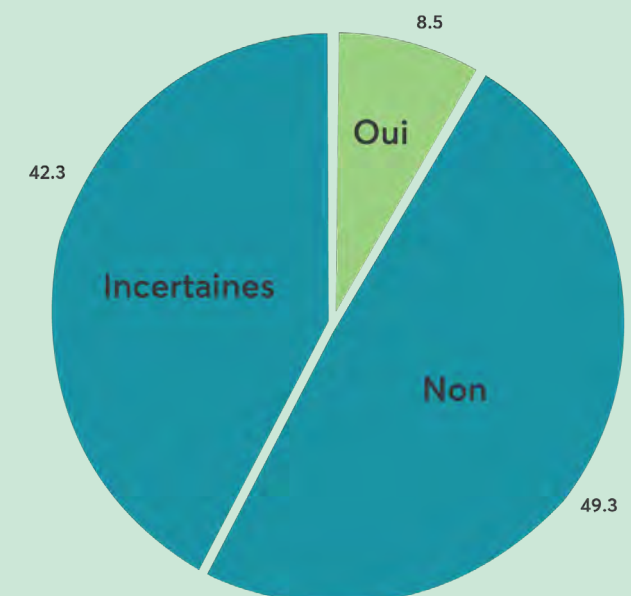
### Organisations qui mesurent le rendement du capital investi de leurs initiatives de santé



Source : Le Conference Board du Canada, 2022

Figure 4 - RCI

### Organisations qui mesurent la valeur subjective de l'investissement de leurs initiatives de santé



Source : Le Conference Board du Canada, 2022

Figure 5 - VSI

## Cinq choses à retenir lors de l'évaluation des résultats

Ainsi donc, pourquoi si peu d'organisations évaluent-elles l'efficacité de leurs initiatives de santé mentale et de mieux-être? Selon les organisations interrogées, deux grands obstacles les en empêchent : des capacités et ressources organisationnelles insuffisantes, et l'incertitude quant à la manière de mesurer efficacement le RCI et la VSI.

### Voici quelques suggestions pour surmonter ces obstacles et recueillir les bonnes données :

1. Trouver des ressources externes pouvant combler les besoins en matière de compétences et de connaissances pour mesurer et évaluer la santé mentale en milieu de travail;
2. Recenser les pratiques exemplaires en matière de collecte de données, de mesure et d'évaluation, surtout celles mises en œuvre par des organisations semblables quant à la taille, aux données démographiques, aux ressources et aux valeurs;
3. Recueillir et analyser des données pour savoir si les investissements produisent les effets attendus et atteignent le taux d'adhésion voulu, et adapter les initiatives en fonction des résultats obtenus;
4. Prendre le temps d'évaluer les données de référence des initiatives existantes avant d'en ajouter de nouvelles. Les bons outils sont déjà peut-être en place; il faut donc bâtir sur ces acquis;
5. Communiquer à toutes les parties prenantes les résultats de ces évaluations, les recommandations et les prochaines étapes approuvées.

## Nouveau ne signifie pas toujours meilleur

L'un des irritants observés dans le cadre de l'étude était la communication entre les employeurs et les employé(e)s au sujet des initiatives de santé mentale et des avantages sociaux. Étant donné la vaste gamme d'initiatives et d'outils déjà disponibles au sein des organisations, les employeurs disposent déjà peut-être de tous les ingrédients nécessaires pour répondre aux besoins de leurs employé(e)s.

« Je pense que ce que nous proposons couvre assez bien leurs besoins. Nous ne le communiquons simplement pas assez clairement ou assez souvent pour les inciter à en faire le meilleur usage possible. Je m'efforce d'y remédier. »

- Un employeur interrogé

Chose certaine, avant d'ajouter du nouveau, il faut se concentrer sur les éléments efficaces et s'assurer que les employé(e)s connaissent ce qui est disponible afin d'avoir accès aux ressources dont ils ont besoin.



## Miser sur les pratiques éprouvées en matière de santé mentale et de mieux-être

**Voici quelques conseils pour aider les employeurs à cerner et à renforcer leurs meilleures initiatives de santé mentale et de mieux-être.**

- Renforcer les initiatives ayant la plus grande incidence sur les employé(e)s. Appuyer les décisions sur des éléments probants plutôt que des hypothèses.
- Investir dans des programmes et des politiques qui encouragent une bonne santé mentale et la protègent, comme des journées sans réunions, de la formation sur la santé mentale pour les membres de la direction et les gestionnaires, des modalités de travail flexibles et des activités sociales visant à tisser des liens entre les employé(e)s.
- Instaurer une culture d'entreprise qui soutient les efforts déployés en matière de santé mentale et de mieux-être afin que les employé(e)s utilisent mieux les ressources à leur disposition.
- Accorder la priorité aux investissements dans les domaines ayant le plus grand impact, tels que la formation des gestionnaires et les programmes de retour au travail.
- Déterminer si les membres de la direction possèdent les compétences de base dont ils ont besoin, ce qui comprend des connaissances sur la santé mentale et un intérêt pour celle-ci, de grandes aptitudes en communication et une capacité à prêcher par l'exemple.



**Sept points à retenir pour les employeurs**

## Pour résumer les faits saillants du rapport, il existe un certain nombre d'étapes que les employé(e)s peuvent suivre afin d'optimiser les investissements dans la santé mentale en milieu de travail :

1. Découvrir ce que les employé(e)s aiment ou n'aiment pas de leurs avantages sociaux actuels. Demander ce qu'il faudrait y ajouter et tenir compte de leurs commentaires pour apporter des changements ou des ajouts.
2. Adapter les communications à l'aide de différents moyens pour mobiliser les employé(e)s de tous les groupes démographiques et leur transmettre des renseignements pertinents sur leurs avantages sociaux.
3. Adopter une approche holistique de la santé en milieu de travail : créer un environnement et des modalités de travail sécuritaires pour tous sur les plans physique et psychologique et qui reposent sur les interventions primaires, secondaires et tertiaires.
4. Tenir compte de l'EDI dans les initiatives et stratégies de santé mentale et de mieux-être pour aider les groupes issus de la diversité à surmonter les obstacles qui les freinent à obtenir de l'aide.
5. Déterminer les données à recueillir afin de connaître les initiatives les plus efficaces et de les renforcer.
6. Éviter de présumer que les employé(e)s connaissent les initiatives et les programmes de santé mentale offerts. Expliquer clairement les avantages sociaux offerts et comment en bénéficier.
7. Offrir aux membres de la direction de la formation sur la santé mentale pour promouvoir les programmes en place et mieux soutenir les employé(e)s.

## Conclusion



Des recommandations ont été formulées pour aider les organisations à préparer l'avenir et s'assurer que leurs initiatives de santé mentale et de mieux-être répondent à l'évolution des besoins de leurs employé(e)s. La mise en œuvre de certaines de ces recommandations seulement peut aider les organisations à instaurer des milieux de travail plus sains et à réitérer leur engagement envers la santé mentale. Les organisations peuvent se trouver à des étapes différentes de leurs parcours, et certaines peuvent avoir une plus grande capacité interne que d'autres, mais elles peuvent toutes choisir lesquelles de ces recommandations les aideront le plus à concrétiser leurs priorités et à répondre aux besoins de leurs employé(e)s. Les changements graduels peuvent avoir des effets cumulatifs. Certains changements peuvent prendre du temps, d'autres peuvent survenir plus rapidement.

Il ne fait aucun doute qu'une bonne santé mentale constitue un facteur important de l'engagement et du mieux-être des employé(e)s. Le fait d'investir dans la santé mentale en milieu de travail produit des bénéfices allant bien au-delà de la productivité. Les employeurs peuvent se tourner vers l'avenir et relever les derniers défis afin de créer des initiatives véritablement durables répondant aux besoins d'aujourd'hui – et de demain.

## Conseils supplémentaires pour la mise en œuvre d'une stratégie de santé mentale



Selon les organisations consultées, le stress, l'anxiété, l'épuisement professionnel, la dépression et les problèmes liés à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle seront les principaux enjeux de santé mentale auxquels elles devront faire face au cours des cinq prochaines années. Pour aider les employé(e)s à combler leurs nouveaux besoins en matière de santé mentale, les organisations peuvent mettre en œuvre des stratégies exhaustives dans le but de favoriser la santé et l'engagement de leur effectif. En voici quelques-unes :

- Aider les employé(e)s avec le coût des soins de santé mentale;
- S'assurer que les membres du personnel connaissent les soins de santé mentale que leur offre leur régime d'avantages sociaux et comprennent comment en bénéficier;
- Pouvoir cibler les employé(e)s susceptibles d'éprouver des problèmes de santé mentale afin de leur offrir de l'aide et des ressources de manière proactive, par l'entremise de leur régime d'avantages sociaux;
- Aider les employé(e)s à surmonter les obstacles liés à l'obtention de soins et de soutien en matière de santé mentale, comme la crainte d'être jugés par les autres ou de perdre leur emploi;
- S'assurer que les individus en congé pour une invalidité liée à la santé mentale reçoivent de l'aide pour permettre un retour au travail durable;
- Mettre en œuvre un plan de communication pour mieux renseigner les employé(e)s sur le contenu de leur régime d'avantages sociaux.



# Sources

- <sup>1</sup> Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH), « La crise est réelle ».
- <sup>2</sup> Chapman et coll., The ROI in Workplace Mental Health Programs (en anglais seulement)
- <sup>3</sup> Commission de la santé mentale du Canada, La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada.
- <sup>4</sup> Sutherland et Stonebridge, Healthy Brains at Work (en anglais seulement)
- <sup>5</sup> Smetanin et coll., The Life and Economic Impact of Major Mental Illnesses in Canada.
- <sup>6</sup> Weiss, « Burnout From an Organizational Perspective » (en anglais seulement)
- <sup>7</sup> Cooper et Cartwright, « An Intervention Strategy for Workplace Stress » (en anglais seulement)
- <sup>8</sup> Pfeffer et Williams, « Mental Health in the Workplace », p. 5 et 6 (en anglais seulement)
- <sup>9</sup> Kröll, Doebler et Nüesch, « Meta-Analytic Evidence of the Effectiveness of Stress Management at Work » (en anglais seulement).
- <sup>10</sup> Wahab et Tatoglu, « Chasing Productivity Demands, Worker Well-Being, and Firm Performance » (en anglais seulement).
- <sup>11</sup> Charalampous et coll., « Systematically Reviewing Remote E-Workers' Well-Being at Work » (en anglais seulement).
- <sup>12</sup> Duxbury et Halinski, Remote, Office, or Hybrid? (en anglais seulement).
- <sup>13, 14, 15</sup> Charalampous et coll., « Systematically Reviewing Remote E-Workers' Well-Being at Work » (en anglais seulement).
- <sup>16</sup> Johnson et Mabry, « Remote Work Video Meetings » (en anglais seulement).
- <sup>17</sup> Franken et coll., « Forced Flexibility and Remote Working » (en anglais seulement).
- <sup>18</sup> Commission de la santé mentale du Canada et Société canadienne de psychologie, L'assurance-maladie complémentaire en santé mentale dans les milieux de travail canadiens.
- <sup>19</sup> Paterson, « Wellness Programs Increase Employee Engagement » (en anglais seulement).
- <sup>20</sup> Glassdoor, « 4 in 5 Employees Want Benefits or Perks More Than a Pay Raise ». Morneau Shepell, « Morneau Shepell Finds Employees Would Accept Lower Pay for Enhanced Well-Being Support » (en anglais seulement).