

RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ PAR LA SUN LIFE

# Pour un retour en force

Soutien aux employés après  
un congé d'invalidité



# Table des matières

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	



# Introduction

Le retour au travail après une maladie ou une blessure peut être éprouvant. Toutefois, une nouvelle étude montre que le processus de réintégration peut se solder par une réussite pour des employés qui sont retournés au travail après un congé d'invalidité.

Dans la majorité des cas de congé d'invalidité, l'employé finit par se rétablir ou par trouver un moyen de s'adapter pour revenir au travail. Cependant, le processus n'est pas sans difficulté – autant pour l'employé que pour son employeur. En dépit de toutes les bonnes intentions, la réintégration n'est jamais garantie.

Parfois, les enjeux sont de taille. Pour l'employeur, une réintégration ratée risque de se traduire par une baisse de motivation et de rendement de l'employé. L'employé pourrait même retourner en congé d'invalidité, voire quitter son emploi. Cela peut aussi se répercuter de façon plus large sur la culture de l'entreprise et le moral du personnel.

Pour l'employé, un mauvais retour au travail peut nuire à la confiance en soi, à la progression de carrière et au processus de rétablissement. Cela peut aussi avoir une incidence sur sa santé financière, s'il doit retourner en congé d'invalidité.

## Comprendre les expériences des employés et des employeurs

Les assureurs comme la Sun Life suivent activement les congés d'invalidité – et les processus de retour au travail progressif. Par contre, une fois que l'employé reprend le travail à temps plein, nous fermons le dossier. Et cela limite alors les possibilités de soutien direct à l'employé.

Mais, nous pouvons offrir du soutien pendant tout le processus de retour au travail. Nous avons collaboré avec Ipsos pour sonder des employés et des employeurs de partout au pays sur leurs processus et parcours de retour au travail. Nous voulions déterminer les étapes à suivre et les mesures à prendre pour améliorer les chances de succès après le retour au travail d'un employé.

### Notre rapport de recherche

Par l'entremise d'Ipsos, nous avons réalisé une étude entre le 12 et le 25 juillet 2023. Nous avons sondé plus de 500 employeurs canadiens dont des employés ont été en congé d'invalidité dans les cinq dernières années et sont retournés au travail. Nous avons aussi sondé plus de 300 employés canadiens ayant pris un congé d'invalidité dans les cinq dernières années et qui sont retournés au travail. Consultez la section « [Nos sondages](#) » à la fin du présent document pour connaître la méthodologie de recherche.

Le sondage a révélé de nombreux éléments clés.



Voici six observations qui ont retenu notre attention :

1.

Sur le plan de la réussite du retour au travail, il y a un écart entre les perceptions de l'employeur et l'expérience des employés.

2.

Beaucoup de gens ressentent de la pression pour revenir prématurément au travail.

3.

Les employés accordent une grande importance aux mesures d'adaptation et au retour au travail progressif. Cependant, toutes les parties prenantes – employés, employeurs et prestataires de soins – pourraient davantage optimiser l'expérience.

4.

Un accès à des soins et à des garanties est essentiel pour favoriser un retour au travail réussi.

5.

Le supérieur immédiat joue un rôle essentiel dans le processus de retour au travail de l'employé et dans la création d'un environnement favorable. Mais il lui faut pour cela du soutien et de la formation.

6.

Les employés qui reviennent après un congé pour des raisons de santé mentale font face à des défis plus ardues que les autres.

Nous en reparlerons en détail. Après la lecture, pensez à analyser vos propres processus. Les informations, les recommandations et le soutien fournis dans ce rapport pourraient vous aider à favoriser la réussite des transitions de retour au travail dans votre milieu.

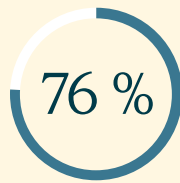
# Il y a un écart entre les perceptions de l'employeur et l'expérience des employés

Du point de vue de l'employeur, la plupart des gestionnaires de personnel se sentent soutenus et confiants dans la gestion du processus.

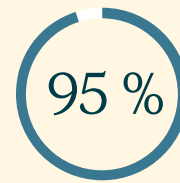
## Ce qu'ont dit les gestionnaires :



des gestionnaires estiment recevoir le soutien de leur entreprise dans la gestion des retours au travail.



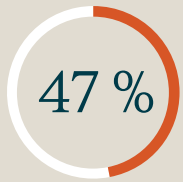
des gestionnaires confirment que leur entreprise dispose d'un processus établi.



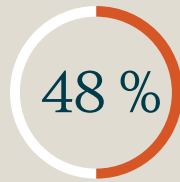
des gestionnaires se sentent assez ou très capables de parler avec leur équipe d'un employé qui revient d'un congé d'invalidité.

Cependant, les employés se sentent moins soutenus. Beaucoup disent avoir eu de la difficulté à se réintégrer.

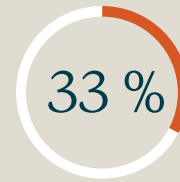
## Ce qu'ont dit les employés :



des personnes sondées disent s'être senties mal vues d'avoir été en congé d'invalidité. Une proportion semblable dit s'être sentie isolée et livrée à elle-même au moment du retour.



n'ont pas eu de rencontres hebdomadaires avec leur gestionnaire pour discuter du déroulement du retour au travail.



**Seulement 33 %** sont entièrement d'accord pour dire qu'elles et leur gestionnaire avaient un plan de retour au travail bien établi.

En tant qu'employeur, il est important de reconnaître que le retour au travail sera déplaisant et gênant pour beaucoup. Cette situation pourrait avoir des effets négatifs, et parfois insidieux, pour l'entreprise comme pour ses employés. Baisse de rendement, baisse de moral généralisée ou retour en congé d'invalidité, par exemple. Cela pourrait également conduire à une perte de motivation ou à l'épuisement professionnel chez les membres de l'équipe, qui pourraient devoir endosser des tâches supplémentaires.

Il faut donc faire preuve de vigilance. Cherchez à dépasser le cadre de vos pratiques habituelles pour supprimer les obstacles. Voyez comment favoriser une meilleure expérience pour les employés au travail après un congé d'invalidité.

Les sections ci-après expliquent précisément les raisons de l'écart. Elles proposent aussi des stratégies et des solutions qui peuvent vous aider à combler les lacunes et à mieux soutenir les employés qui sont retournés au travail.

# Beaucoup de gens reviennent au travail prématurément



Presque trois personnes sur dix

rapportent être revenues au travail de manière prématurée.

La conséquence d'un retour hâtif est qu'il empiète sur le rétablissement. Les risques de rechute – et donc d'un nouveau congé d'invalidité – sont réels. Le rendement peut aussi être touché si la santé de l'employé est compromise.

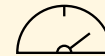
Les employeurs peuvent toutefois alléger la pression autour d'un retour prématuré en suivant les quelques étapes décrites à la page suivante.

Les principales raisons pour lesquelles les employés disent être retournés au travail avant de se sentir prêts



59 %

des personnes interrogées indiquent que le facteur principal d'un retour précipité est la situation financière.



47 %

des personnes sondées rapportent s'être mis de la pression pour vite reprendre le travail.



36 %

des personnes interrogées ont dit craindre de perdre leur emploi.



# Comment alléger la pression à retourner au travail prématurément que ressentent les employés



## Revoir les régimes de couverture

La principale raison qui pousse les gens à revenir au travail trop tôt est la pression financière. Cette situation est compréhensible, car la plupart des régimes de couverture proposent des indemnités inférieures au salaire initial. Cependant, le fardeau financier s'explique aussi souvent par le fait de ne pas avoir la couverture nécessaire pour des frais de santé ou de réadaptation supplémentaires.

---

**Presque une personne sur trois (32 %) dit ne pas pouvoir obtenir le traitement nécessaire en raison du fardeau financier indu qui en découlerait.**

---

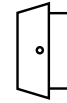
La même proportion de personnes estime que le régime ne couvrait pas les soins nécessaires.

Lorsqu'une personne est en congé, elle dépend souvent alors plus fortement de son régime de couverture pour se soigner. Si elle ne dispose pas des couvertures adéquates, elle ne pourra accéder aux soins nécessaires à son rétablissement. Le rétablissement – et le retour au travail – s'en trouve retardé. Même après le retour au travail, des soins et un régime appropriés pourraient encore être nécessaires pour éviter une rechute.

Un régime adéquat est d'autant plus important quand le congé a été pris pour des raisons de santé mentale.

**La Société canadienne de psychologie** recommande une couverture annuelle autonome de 3 500 \$ à 4 000 \$, ce qui peut couvrir de 15 à 20 séances de thérapie. C'est le nombre nécessaire pour obtenir un résultat thérapeutique chez des personnes souffrant de dépression ou d'anxiété.

Il pourrait également être pertinent de revoir la structure actuelle de votre régime d'invalidité. Le pourcentage de remplacement du revenu devrait, idéalement, encourager une personne à reprendre le travail une fois que sa santé se stabilise et qu'elle est prête. Cependant, ce pourcentage se doit d'être assez élevé pour éviter un retour prématuré.



## Permettre le retour au travail progressif et les mesures d'adaptation

Il n'est pas nécessaire que le retour au travail se fasse « entièrement ou pas du tout ». La possibilité d'un retour au travail plus rapide grâce à des mesures d'adaptation ou d'un retour progressif peut avoir de nombreux avantages. L'allègement de la pression financière qui explique pourquoi de nombreux employés peuvent retourner au travail trop tôt est un avantage qui n'est pas souvent pris en compte.

L'employé peut ainsi toucher à nouveau son salaire habituel pour les heures travaillées et vivre une transition plus douce. Il est nécessaire que l'employeur paramètre son système de paie pour tenir compte des cas de retour progressif. Dans certaines configurations, l'employé doit attendre d'être de retour à temps plein pour recevoir un salaire. Cela réduit nettement l'attrait financier d'un retour au travail progressif.

Nous parlerons plus en détail du rôle important des mesures d'adaptation et des retours progressifs dans la prochaine section.



## Renforcer une culture tolérante et rassurante

Beaucoup de gens se mettent une pression pour revenir trop tôt. Ils se sentent coupables d'ajouter du stress à leur employeur ou à leurs collègues par leur absence. Ou encore, s'estiment mal vus de ne pas travailler ou d'avoir besoin d'un congé pour se remettre.

---

**Environ la moitié des personnes sondées disent avoir fait face dans une certaine mesure à des préjugés ou de l'isolement.**

---

Tous ces facteurs peuvent contribuer à la peur de perdre son travail. Vous pouvez agir pour réduire cette pression en renforçant une culture de tolérance. Les formations peuvent aider les gestionnaires à promouvoir l'empathie et la compréhension dans leurs équipes. De la même manière, les politiques, les pratiques et les communications devraient rassurer les employés en insistant sur le fait que leur santé et leur rétablissement sont des priorités absolues. Une culture rassurante allège les inquiétudes et permet de s'assurer que les gens prennent le temps nécessaire pour guérir.

# Il faut optimiser les mesures d'adaptation et favoriser les retours progressifs

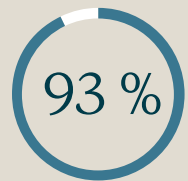
Les résultats du sondage montrent que les employés sont unanimes quant à la grande valeur des plans d'adaptation et du retour au travail progressif :



considèrent que leur plan d'adaptation était utile.



De cette portion, six personnes sur dix disent qu'il était très utile.

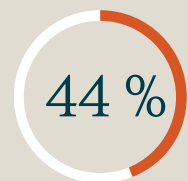


estiment que le retour au travail progressif était utile.



De cette portion, six personnes sur dix disent qu'il était très utile.

Notre sondage indique qu'il y a plus de possibilités de profiter des ces approches.



Seulement 44 % des personnes interrogées disent avoir eu un plan d'adaptation lors de leur retour au travail.



Seulement 50 % des personnes en congé d'invalidité disent avoir eu un retour au travail progressif.

Les employés qui disposaient d'un plan d'adaptation ou qui ont pu faire un retour progressif étaient également plus susceptibles :



d'avoir des conversations chaque semaine avec leur gestionnaire;



de dire que leur gestionnaire, les Ressources humaines, leurs collègues, et leur assureur les ont soutenus pendant les trois premiers mois de leur retour au travail;



d'affirmer qu'ils pouvaient parler ouvertement avec leur gestionnaire des défis qu'ils rencontraient;



de dire qu'il y avait un plan clair pour leur transition vers le retour au travail;



de rapporter avoir disposé d'un plan de recours clair en cas de difficultés liées au retour au travail.

Les mesures d'adaptation – et la possibilité d'un retour au travail progressif – peuvent jouer un rôle crucial dans la réussite du retour au travail.

- Les **mesures d'adaptation** peuvent porter sur le milieu de travail physique ou les absences accordées pour les soins. Il peut aussi s'agir d'une modification des fonctions pour alléger le fardeau mental et physique d'un retour complet.
- **Un retour au travail progressif** est une réduction des jours ou des heures de travail. Cette option permet à l'employé de retrouver lentement sa routine et son énergie – ainsi que ses capacités physiques et cognitives au travail. Cela renforce aussi sa confiance dans ses capacités professionnelles.

# Prenez en compte les besoins de mesures d'adaptation et de retour au travail progressif de tous les employés

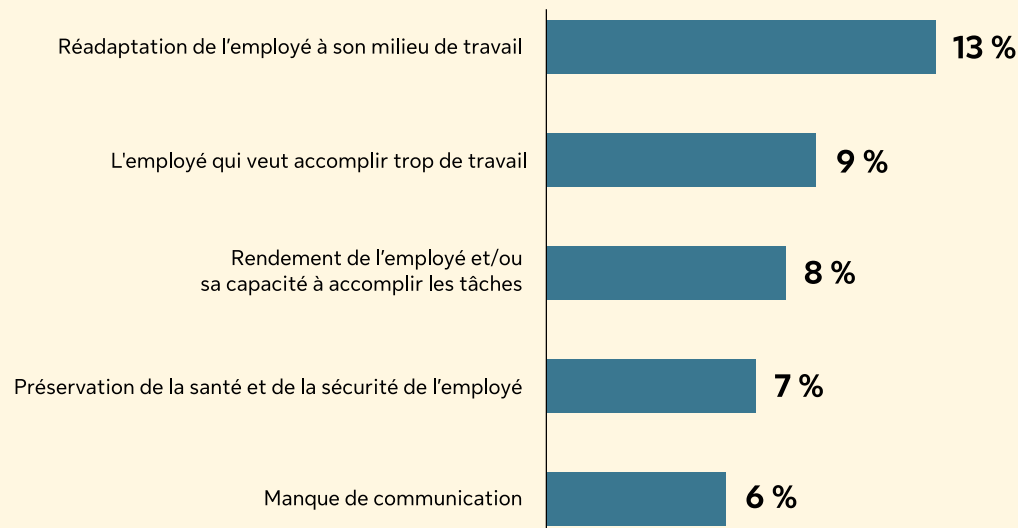
Ce ne sont pas tous les employés revenant d'un congé d'invalidité qui auront besoin de mesures d'adaptation ou de faire un retour au travail progressif. Cependant, il est important d'étudier chaque cas, afin que ceux et celles pour qui ce serait positif puissent s'en prévaloir. Les cas, tout comme les gens, diffèrent.

Quand on se penche sur les principaux obstacles mentionnés par les gestionnaires, on constate que des mesures d'adaptation pourraient régler beaucoup des problèmes cités (figure 1).

Certes, ce n'est pas sans difficulté. Notre étude a fait ressortir que les stratégies visant les mesures d'adaptation et le retour au travail progressif demandent un effort de la part des employeurs. Il peut s'agir par exemple d'adopter des politiques officielles ou de surveiller la gestion de la charge de travail.

FIGURE 1

## Cinq principales difficultés auxquelles font face les gestionnaires qui veulent soutenir le retour au travail d'un employé



## Il y a des défis – mais ceux-ci peuvent être relevés



Trois employeurs sur cinq indiquent avoir eu de la difficulté à gérer les mesures d'adaptation ou le retour au travail progressif d'un employé. Cependant,...



seulement 14 % d'entre eux ont trouvé le retour au travail progressif très complexe...



et seulement 12 % ont estimé que les mesures d'adaptation étaient très difficiles à mettre en place.

**Si votre entreprise n'optimise pas son programme de mesures d'adaptation et de retour progressif, voici des options à considérer :**



- **Former les gestionnaires de personnel** pour qu'ils travaillent avec leur partenaire en ressources humaines ou le gestionnaire de dossiers invalidité de l'assureur pour définir les besoins d'adaptation. Pour davantage de précision, ils peuvent aussi demander directement à l'employé concerné quels sont ses besoins.



- **Travailler avec le gestionnaire de dossiers invalidité de l'assureur** pour définir les mesures d'adaptation ou les modifications de fonctions nécessaires selon la limitation. Cette personne peut apporter des renseignements sur les tâches qui seront directement touchées par le motif d'invalidité. Elle pourra également repérer quand des mesures d'adaptation ou un retour au travail avec des tâches modifiées pourraient être bénéfiques. Si nécessaire, elle peut aussi demander à l'employé de passer un examen complet de ses capacités fonctionnelles auprès de son prestataire de soins de santé. Elle pourra alors comparer les résultats avec les exigences du travail afin de déterminer les lacunes fonctionnelles et de recommander une stratégie.

# Un meilleur accès aux soins et à des garanties est essentiel

Les employés qui reviennent au travail ont souvent de la difficulté à avoir accès à des soins.



Seulement **quatre personnes sur dix** sont tout à fait d'accord pour dire qu'elles avaient accès à un prestataire de soins primaires en cas de besoin. Une personne sur six a dit ne pas y avoir eu accès du tout.



**Une personne sur trois** dit que son régime n'est pas suffisant pour couvrir la plupart des soins nécessaires.



**Une personne sur cinq** rapporte n'avoir pas eu accès aux fournisseurs de soins de santé qu'il lui fallait (p. ex. : psychologue).

Nous avons demandé aux employés ce qui leur semblait le plus important comme soutien pour un retour au travail réussi. La réponse la plus fréquente était l'accès à un médecin de famille ou à un prestataire de soins primaires (85 % des réponses). Les autres spécialités (psychologues, physiothérapeutes, chiropraticiens) étaient également au sommet de la liste (74 % des réponses).

La plupart des personnes interrogées disent avoir eu au moins un accès modéré aux soins dont elles avaient besoin au moment de reprendre le travail. Cependant, beaucoup souhaitent avoir un meilleur accès aux soins et à des garanties pour favoriser un retour réussi.

L'accès aux soins (soins primaires, soins paramédicaux, régime de couverture) est essentiel pour les personnes qui reviennent au travail et qui sont en phase de rétablissement. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs besoin de soins en continu pour rester en santé après leur rétablissement.

Vous verrez à la page suivante diverses étapes à envisager pour favoriser l'accessibilité aux soins pour vos employés.



# Comment permettre à vos employés d'avoir accès aux soins dont ils ont besoin



## Autorisez des absences pour recevoir des soins

Il s'agit parfois de donner des congés pour que l'employé puisse se présenter à des rendez-vous ou recevoir des soins. Ce peut aussi être d'offrir un lieu privé pour des consultations en ligne avec des médecins ou des psychologues.



## Pensez aux soins de santé virtuels

Bien que les solutions numériques ne remplacent pas un médecin de famille, elles peuvent donner un accès immédiat à des soins primaires de haute qualité. Ces plateformes sont très abordables pour les employeurs, et sont accessibles gratuitement pour les employés, qui se sentiront alors plus enclins à recourir à l'aide dont ils ont besoin.



## Revoyez le régime de couverture

Il est nécessaire d'avoir le bon régime pour couvrir les traitements. C'est d'autant plus important en matière de psychothérapie, car l'accompagnement en santé mentale dépasse bien souvent les limites des couvertures offertes dans un régime habituel. C'est pourquoi beaucoup d'employeurs bonifient leur régime en matière de santé mentale. Un examen régulier de toutes les limites de couverture vous permettra de vous assurer que votre régime continue de répondre aux besoins de vos employés.



## Mettez en avant les ressources supplémentaires

Ne faites pas l'erreur de penser que vos employés sont au courant de toutes les ressources de santé disponibles. Pendant vos discussions avec eux, pensez à parler des options supplémentaires qui pourraient leur être utiles, comme un programme d'aide aux employés ou un régime d'assurance-maladie complémentaire dont l'existence leur est peut-être inconnue. Si une demande de prestation d'invalidité est en cours, le gestionnaire de dossiers invalidité peut vous proposer des ressources communautaires disponibles.



# Accès aux soins

Les programmes et services des **Soins virtuels Lumino Santé**, offerts par Dialogue, peuvent s'avérer un soutien indispensable au bon déroulement d'un retour au travail. Les services de la plateforme aident à aplanir les difficultés d'accès aux soins de santé physique et mentale. La plateforme est accessible en tout temps en ligne ou via une appli mobile conviviale. La plateforme comprend trois services clés :



### Soins virtuels Lumino Santé (soins primaires)

Les **Soins virtuels Lumino Santé** offrent un accès à une équipe de professionnels de la santé de Dialogue. Ces professionnels comprennent des médecins, des infirmières, des infirmières praticiennes (pour les affections médicales admissibles), des professionnels en santé mentale, et plus encore.

Les employés peuvent accéder rapidement à des soins médicaux qui répondent de manière proactive à leurs préoccupations en matière de santé, au moment qui leur convient. Ils peuvent obtenir un rendez-vous le jour même ou le lendemain, une évaluation médicale, ou un renouvellement d'ordonnance. Ils peuvent consulter un spécialiste en santé mentale\* qui les dirigera vers des ressources externes selon leurs besoins. Les soins virtuels peuvent aider à traiter toute affection qui n'exige pas d'examen physique, ce qui correspond à environ 70 % des cas de soins primaires<sup>1</sup>.

Le service comprend des ressources en santé et en mieux-être et des recommandations pour voir des spécialistes. Après chaque consultation, un suivi permet de vérifier que les besoins du participant sont satisfaits.



### Gestion du stress et bien-être (soins en santé mentale)

Le **programme de gestion du stress et de bien-être** offre aux employés un accès rapide et pratique à des soins de santé mentale de qualité, fondés sur des données probantes. Les rendez-vous sont fixés dans les 24 heures. Le programme propose une thérapie axée sur les objectifs gratuite et illimitée jusqu'au rétablissement afin d'aider à résoudre les problèmes de santé mentale graves ou situationnels.

Après une évaluation en ligne (offerte en tout temps), le spécialiste en santé mentale dirige l'employé vers le professionnel approprié en fonction de ses besoins uniques. Les professionnels comprennent des psychologues, des travailleurs sociaux, des psychothérapeutes, des médecins, des infirmières, des infirmières praticiennes et d'autres spécialistes de la santé mentale. Le service comprend les suivis.

Ce service peut s'avérer très bénéfique. En 2022, on observait une amélioration thérapeutique après 30 jours pour la dépression<sup>2</sup> et 31 jours pour l'anxiété<sup>3</sup>.



### Programme d'aide aux employés (PAE)

Le **PAE** numérique offre en tout temps un soutien rapide et pratique pour des questions de santé mentale, de relations familiales et sociales, de droit, de finances, de travail et de carrière. Les employés peuvent obtenir un rendez-vous dans les 24 heures. Ils peuvent poursuivre avec le même conseiller s'ils ont besoin d'un nombre de séances supérieur à celui prévu par le service.\*\* L'équipe de soins effectue un suivi après chaque séance. Une thérapie cognitivo-comportementale sur Internet (iCBT) autodirigée complète les services du thérapeute.

\* Un spécialiste de la santé mentale est titulaire d'un baccalauréat (au minimum) dans un domaine de la santé mentale pertinent, notamment en travail social. De plus, il a suivi une formation spécialisée.

\*\* Moyennant des frais supplémentaires.



Comme les services sont accessibles sur une plateforme de santé intégrée, les employés ont un accès fluide au soutien dont ils ont besoin. Les recherches menées par Dialogue montrent que les employés qui prennent part à cette expérience d'intégration sont 77 % plus enclins à rechercher le soutien dont ils ont besoin<sup>4</sup>.

# Les gestionnaires directs jouent un rôle crucial

Les résultats du sondage montrent clairement le rôle essentiel du gestionnaire direct.

Nous avons demandé aux employés ce qui leur semblait le plus important comme soutien pour un retour au travail réussi.

## 83 % des employés

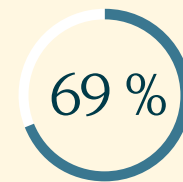
*sondés ont souligné l'importance de leur gestionnaire direct dans la réussite du retour au travail, ce qui vient juste après leur médecin de famille ou leur médecin généraliste, mentionné par 85 %.*

Notre expérience au travail est définie principalement par nos gestionnaires directs et nos collègues. D'un point de vue pratique, ce sont eux qui influencent notre expérience quotidienne. Les gestionnaires directs jouent clairement un rôle essentiel dans la gestion du processus de retour au travail – et dans la création d'un environnement favorable.

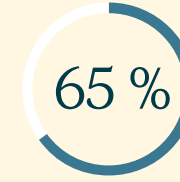
## Les employeurs offrent une formation aux gestionnaires, mais il demeure des lacunes.

La majorité des employeurs offrent une formation à leurs gestionnaires. Toutefois, d'après nos recherches, un écart persiste. L'expérience des employés nous apprend que le soutien que leur offre leur gestionnaire pourrait être amélioré.

### Il est ressorti du sondage que la plupart des employeurs offrent une formation aux gestionnaires.



des employeurs offrent une formation à leurs gestionnaires sur la manière de faciliter le retour au travail de l'employé qui revient d'un congé.



des employeurs offrent une formation à leurs gestionnaires sur la manière d'offrir des mesures d'adaptation aux employés qui retournent au travail.

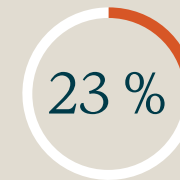
### Les employés ont signalé qu'il y a des possibilités d'amélioration.



**Seulement 40 %** des personnes interrogées sont entièrement d'accord pour dire qu'elles se sont senties soutenues par leur gestionnaire.



**Un quart** des personnes interrogées n'ont discuté avec leur gestionnaire qu'une fois par mois.



des personnes interrogées ont dit n'avoir jamais discuté avec leur gestionnaire de leur retour au travail.



**Seulement 40 %** des personnes interrogées étaient tout à fait d'accord pour dire qu'elles ont pu être ouvertes et honnêtes avec leur gestionnaire sur les défis du retour au travail.

# L'importance de la formation des gestionnaires

Sans le soutien direct des gestionnaires, même les meilleures politiques et procédures n'ont que peu d'effets. La façon dont les gestionnaires gèrent le retour aura une forte incidence sur la productivité et le moral de l'équipe.

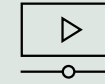
La formation peut être utile, car elle permet aux gestionnaires de mieux comprendre l'importance de leur rôle. Elle aide également à garantir que ces derniers ont l'appui et les outils nécessaires pour remplir leurs fonctions. Il s'agit, entre autres, de renforcer l'intelligence émotionnelle, par exemple en privilégiant le soutien et l'empathie dans la gestion du personnel.

## 90 % des gestionnaires interrogés aimeraient suivre une formation supplémentaire sur les éléments suivants :

- Comment parler aux employés avec délicatesse de différents types d'invalidité
- Comment mieux comprendre les limites physiques et cognitives de l'employé pour mieux déterminer des tâches modifiées convenables
- Comment offrir des mesures d'adaptation aux employés qui retournent au travail
- Les processus et lignes directrices pour gérer le retour au travail d'un employé



## SOLUTIONS DE LA SUN LIFE



### Vidéos de formation gratuites en ligne

Les **vidéos gratuites** de la Sun Life sont un bon début pour initier la formation.

#### Deux vidéos s'adressent aux gestionnaires de personnel.

La première aborde les pratiques exemplaires que vous pouvez adopter pour un retour au travail réussi, et la seconde, les obligations légales de l'employeur. Ce sont également de bons moyens de se rafraîchir la mémoire si on a déjà suivi une formation.

La **vidéo pour les employés** présente les rôles et les attentes de toutes les parties pendant le processus de retour. En partageant cette vidéo avec les employés, vous vous assurez qu'ils comprennent leur rôle au moment de commencer leur retour au travail.



### L'employé a aussi des responsabilités

Bien que les entreprises et les gestionnaires soient une part essentielle de la réussite du retour au travail, l'employé a aussi son rôle à jouer. Chaque personne est responsable de suivre son programme de soins pour se rétablir. Elle doit également vous faire savoir quels sont les mesures d'adaptation nécessaires à son retour.

# Le retour au travail après un congé lié à des troubles de santé mentale est plus complexe

Les troubles de santé mentale demeurent la principale cause des demandes de prestations d'invalidité de longue durée et **représentent près de 40 %** des demandes<sup>5</sup>.

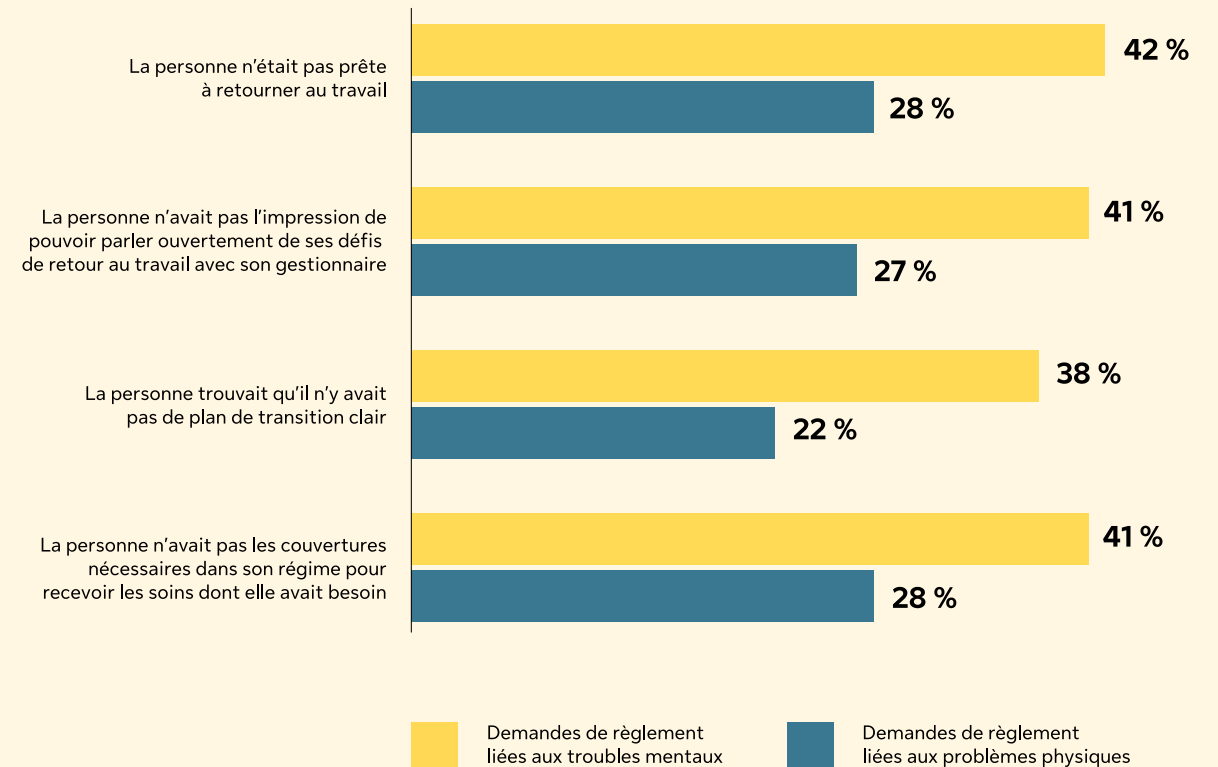
Dans notre recherche, nous avons constaté que les employés qui avaient repris le travail après un congé pour des raisons de troubles de santé mentale avaient

plus de difficultés que ceux en congé pour d'autres raisons de santé. Cela n'a rien de surprenant : les troubles de santé mentale sont très personnels – souvent encore plus que pour nombres de maladies d'ordre physique. Autrement dit, les stratégies qui fonctionnent pour une personne ne seront pas forcément efficaces pour une autre.



FIGURE 2

On rapporte plus de défis dans les cas de demandes de règlement liées à la santé mentale que de celles liées à la santé physique.



# Comment nous pouvons vous aider à soutenir les employés qui sont retournés au travail après un congé pour un trouble de santé mentale



## Éliminer les obstacles au traitement

Nous pouvons vous aider à éliminer les obstacles au traitement en vous aidant à revoir les couvertures maximales et à bonifier la liste de fournisseurs.

Le coût des soins peut être un obstacle de taille pour beaucoup de gens. Voilà pourquoi nombre d'employeurs bonifient leur régime en augmentant la couverture maximale annuelle pour les soins de santé mentale.

Beaucoup d'employeurs ont également élargi la couverture à d'autres spécialistes en santé mentale (outre les psychologues traditionnels) : travailleurs sociaux, psychothérapeutes, conseillers cliniques.



## Trousse d'outils pour votre stratégie en santé mentale

Cette [ressource gratuite](#) est offerte à tous les employeurs et contient des conseils, des outils et des ressources pour vous encadrer dans votre démarche.



## Formation sur la santé mentale pour les gestionnaires

Une excellente manière d'améliorer les connaissances et les compétences en santé mentale de vos gestionnaires est de leur faire suivre nos [vidéos de formation en ligne gratuite sur la santé mentale](#). Ils y apprendront à reconnaître les signes avant-coureurs de problèmes de santé mentale, à communiquer efficacement et à défaire les préjugés concernant la santé mentale.



## Outils et services de prévention

Nous offrons certains outils d'intervention précoce pour réduire le risque de congé de longue durée. Ces outils s'utilisent également pour offrir du soutien pendant le congé ou au retour. Notre coach en santé mentale offert par Kii Santé (anciennement CloudMD), est un exemple novateur.\*

Notre service de [coach en santé mentale](#) cible les employés risquant le plus de s'absenter en raison de problèmes de santé mentale. Ce soutien peut être déterminant. La recherche a fait ressortir que même les personnes courant un risque modéré pourraient ne pas être capables de fonctionner de manière optimale, y compris au travail. Les personnes courant le plus grand risque, quant à elles, ont souvent plus de congés d'invalidité autodéclarée, de visites de consultation et de difficultés fonctionnelles en raison de leurs symptômes<sup>6</sup>.

Le programme de coach en santé mentale encourage les employés présentant un risque à se soumettre à une évaluation de leur santé mentale basée sur des données probantes. Si l'employé participe, il est invité à rencontrer un coach en santé mentale, qui créera, en collaboration avec lui, un plan de soutien personnalisé.

On a constaté des améliorations majeures des symptômes chez les personnes présentant des risques de dépression ou d'anxiété et qui ont participé au programme.

\* Le coach en santé mentale est un précieux complément à votre garantie Frais médicaux. Il est offert aux employeurs comptant plus de 50 employés.

La rencontre avec un coach est une étape essentielle

Nous avons noté ce qui suit pour les personnes participant à un régime ayant rencontré un coach :



68 %

des personnes réévaluées qui présentaient des risques de dépression et 73 % de celles qui présentaient des risques d'anxiété ont remarqué des améliorations majeures\*



5,6 semaines

de moins dans la durée du congé d'invalidité de courte durée (ICD) pour tous les diagnostics de troubles de santé mentale\*\*



50 %

moins de demandes de règlement sont passées à l'invalidité de longue durée (ILD)\*\*

Sources :

\* Données provenant du projet pilote de la Sun Life, de mai 2021 à septembre 2022. Pour les dossiers résolus au 31 août 2022.

\*\* Données de la Sun Life de mai 2021 à novembre 2022. Les résultats peuvent varier selon le promoteur. Seules les données préliminaires du groupe pilote ont été comparées à celles du groupe de contrôle. Les dossiers ne sont pas tous fermés.

# Retour au travail et l'écart hommes-femmes en santé

Notre étude a fait ressortir que les femmes avaient plus de risques que les hommes de rencontrer des obstacles au retour. Cela peut avoir des répercussions négatives sur leur carrière – et leur santé financière, physique et mentale. Ces constats témoignent de l'écart hommes-femmes en santé.

Malgré les nombreux efforts déployés pour atteindre l'équité pour les femmes, l'écart hommes-femmes en santé persiste. Historiquement, les besoins de santé

des femmes n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante. Les différences physiologiques, les défis culturels et d'autres facteurs de santé des femmes, y compris l'emploi, n'ont pas été bien pris en compte. Trop souvent, les femmes n'obtiennent pas les soins et le soutien dont elles ont besoin. C'est ce qu'on appelle l'écart hommes-femmes en santé. Cet héritage continue de nuire à la santé des femmes et leur qualité de vie d'une multitude de façons.

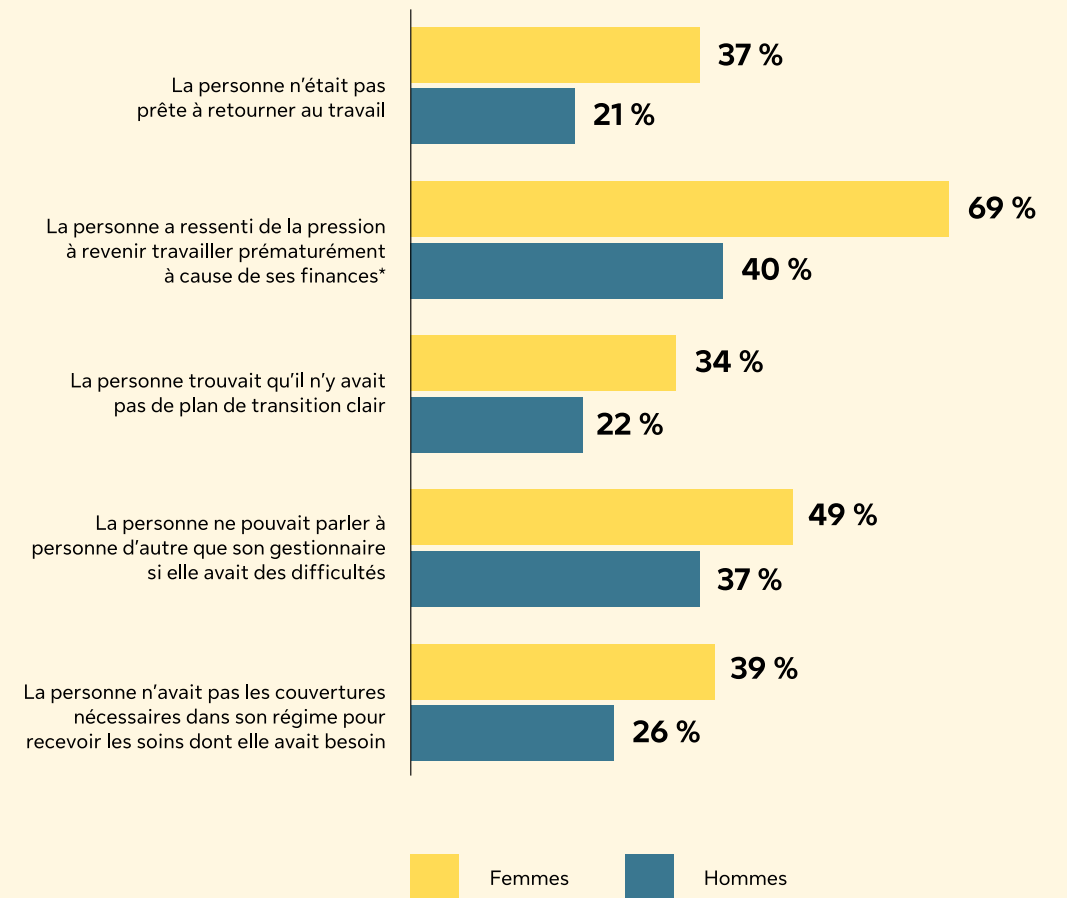


## Comment la Sun Life contribue à soutenir la santé des femmes

Nous travaillons à sensibiliser les gens aux besoins uniques des femmes et à combler l'écart hommes-femmes en santé. Téléchargez notre publication Dossier de réflexion – [Travailler ensemble pour la santé des femmes](#). Elle vous aidera à mieux comprendre les besoins en santé des femmes. Elle décrit aussi des mesures que vous pouvez prendre pour répondre à ces besoins et mieux soutenir la santé des femmes au travail.

FIGURE 3

## Le retour au travail des femmes s'avère plus complexe



\* Parmi les personnes répondantes qui ont dit être revenues au travail prématurément.

# Améliorer les chances d'un retour au travail réussi et d'un rétablissement durable

L'employé qui revient après un congé d'invalidité est passé par quelque chose de difficile, peut-être traumatisant. Il a dû affronter un important problème de santé et quitter le travail. Il est passé par une thérapie ou une réadaptation – dans les deux cas, un processus pouvant être long et complexe. Maintenant que son rétablissement est total ou partiel, il doit vivre une nouvelle transition, celle du retour au travail.

Pendant cette période, les risques de rechute sont parfois accrus, car l'employé se réajuste aux exigences du travail. Il pourrait être moins sûr de ses capacités, des perceptions de ses collègues ou de son état de santé. Pour ces raisons, il est important en tant qu'employeur de faire le suivi de tout problème ou doute au moment du retour.

Votre soutien et votre compréhension sont donc indispensables pour aider à assurer le bon déroulement du retour au travail. Les gestes que vous posez changent la donne pour l'employé, qui pourrait soit s'épanouir au travail, soit faire une rechute et retourner en congé. En vous servant des informations fournies dans ce document, vous pouvez vous assurer que le retour soit une réussite, une bonne fois pour toutes.

## SOLUTIONS DE LA SUN LIFE



### Nous sommes là pour vous aider avec de nouvelles ressources pour vous et vos employés

Besoin d'aide supplémentaire? Nos **trousses d'outils** pour les employés et les gestionnaires peuvent vous aider, vous et vos équipes, à préparer la réussite du retour au travail.

La **trousse d'outils de l'employeur** comprend deux vidéos et un guide. La première vidéo présente les meilleures pratiques pour les gestionnaires en vue de la création et de la gestion du processus de retour au travail. La deuxième vidéo dresse certaines obligations légales essentielles qui concernent les employés revenant d'un congé. De plus, la trousse comprend un guide pour les gestionnaires. Celui-ci s'avère excellent pour les personnes qui participent directement aux étapes du retour au travail.

La **trousse d'outils de l'employé** est une ressource à transmettre aux employés qui reviennent d'un congé. Elle comprend une vidéo et un guide. Ces ressources expliquent aux employés ce qu'ils doivent attendre du retour au travail, ainsi que les rôles et responsabilités de toutes les parties concernées.



# Nos sondages

L'étude a été menée du 12 au 25 juillet 2023.

Les sondages ont été réalisés auprès d'employeurs canadiens qui offrent des garanties collectives et qui ont géré des employés en congé d'invalidité (n=508), ainsi qu'auprès d'employés ayant été en congé d'invalidité (n=301). Les sondages ont été effectués en ligne, en anglais et en français. La méthode des quotas pondérés par région a été utilisée pour que la composition de chaque échantillon reflète celle de la population selon les données du dernier recensement. De plus, cette méthode fournit un échantillon probabiliste approximatif.

La précision des sondages en ligne Ipsos est mesurée à l'aide d'un intervalle de crédibilité. Dans le cas présent, les résultats globaux du sondage sont exacts à  $\pm 5,0\%$ , 19 fois sur 20 pour les employeurs et à  $\pm 6,4\%$ , 19 fois sur 20 pour les employés.

## À propos d'Ipsos

Ipsos est le troisième groupe mondial des études de marché. Avec une présence sur 90 marchés, il emploie plus de 18 000 salariés.

Nos professionnels des études, nos analystes et nos scientifiques ont construit un groupe solide autour d'un positionnement unique multi-expertises – études du marché sur les opinions et les motivations des citoyens, des patients, des consommateurs et des employés. Nos 75 solutions commerciales sont basées sur des données primaires issues de nos enquêtes, de la surveillance des médias sociaux et de techniques qualitatives ou d'observation.

"Game Changers" – notre slogan – résume notre ambition d'aider nos 5 000 clients à naviguer plus facilement dans notre monde en profonde mutation.

Fondé en France en 1975, Ipsos est inscrite à Euronext Paris depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1999. L'entreprise fait partie du SBF 120 et de l'index Mid-60. Elle est aussi admissible au Deferred Settlement Service (SRD).

[ipsos.com](https://www.ipsos.com)

### La vie est plus radieuse sous le soleil

Les garanties collectives sont offertes par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, membre du groupe Sun Life. TL1006 02-24 np-cd

Ce rapport ne vise qu'à fournir des renseignements d'ordre général. Il ne fournit pas de conseils juridiques ou financiers, ni des avis en matière d'emploi ou de santé. Consultez un spécialiste compétent en fonction des besoins de votre organisation.



- 1 Données de Dialogue 2023.
- 2 La réponse au traitement est définie comme une amélioration de 40 % des symptômes chez des personnes présentant des symptômes de dépression modérés à sévères, comme mesurés dans le Questionnaire sur la santé du patient 9 (QSP-9). Résultats provenant de Dialogue pour le bloc d'affaires 2022 de la Sun Life.
- 3 La réponse au traitement est définie comme une amélioration de 40 % des symptômes chez des personnes présentant des symptômes d'anxiété modérés à sévères, comme mesurés dans le questionnaire Generalized Anxiety Disorder-7 (GAD7). Résultats provenant de Dialogue pour le bloc d'affaires 2022 de la Sun Life.
- 4 Selon un sondage mené par Dialogue comprenant 6 938 réponses obtenues entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2019.
- 5 Objectif santé : Demandes de règlement invalidité en bref : santé mentale, COVID-19 et plus.
- 6 Kroenke K, Spitzer RL, Williams JB, « The PHQ-9: validity of a brief depression severity measure », Journal of General Internal Medicine, 16(9):606-13. Doi : 10.1046/j.1525-1497.2001.016009606.x.