THE CATALYST

Accommodements : Le pont entre un handicap lié à la santé mentale et le maintien en emploi

Pourquoi les bons ajustements peuvent faire la différence entre perdre un employé précieux et l'aider à s'épanouir.

By: Jessica Ward-King | Posted: March 24, 2026

Les maladies et les problèmes liés à la santé mentale ont des répercussions économiques importantes sur la main-d'œuvre canadienne. Le coût annuel des maladies mentales au Canada est estimé à 51 milliards de dollars, incluant la perte de productivité. Au moins 500 000 personnes au Canada s'absentent du travail chaque semaine en raison d'une maladie mentale. Au cours d'une année donnée, une personne sur cinq au Canada est aux prises avec une maladie mentale, et bien d'autres vivent de l'épuisement professionnel et des problèmes de santé mentale. Cela a pour effet d'augmenter le roulement du personnel et de nuire à la capacité des employeurs à retenir de bons employés.

Épuisement professionnel et maladie mentale

En fait, en 2025, 39 p. 100 des employés canadiens ont déclaré se sentir en épuisement professionnel, un nombre en hausse par rapport à 35 p. 100 en 2023. Chaque année, l'épuisement professionnel peut coûter aux employeurs jusqu'à 28 500 $ par employé en pertes de productivité et en roulement du personnel. Il constitue l'un des plus puissants facteurs prédictifs du roulement du personnel, et les organisations qui investissent dans la prévention de l'épuisement professionnel voient les taux d'épuisement chuter à 27 p. 100, comparativement à 47 p. 100 dans les organisations qui ne prennent aucune mesure.

Les problèmes liés à la santé mentale comme l'épuisement professionnel ainsi que les maladies mentales comme la dépression, l'anxiété et le TDAH touchent la main-d'œuvre à des taux élevés et créent des obstacles à la réussite des employés. Les maladies mentales peuvent mener à un handicap qui a des répercussions sur le rendement.

Handicaps liés à la santé mentale

Le milieu de travail n'est pas conçu pour les personnes handicapées. Les obstacles y sont nombreux. Pourtant, les employés handicapés comptent parmi les personnes les plus déterminées, résilientes et créatives pour résoudre des problèmes, ayant développé ces compétences au fil d'une vie passée à surmonter chaque jour des obstacles complexes dans leur vie personnelle. En 2022, 10,4 p. 100 des habitants du Canada de plus de 15 ans ont déclaré avoir un handicap lié à la santé mentale. La même année, 35 p. 100 des personnes handicapées en emploi au Canada avaient besoin d'au moins une mesure d'adaptation au

travail, et pourtant 35 p. 100 de celles qui avaient besoin de mesures d'adaptation ne les ont pas demandées en raison de la stigmatisation associée. Des formations en milieu de travail comme L'Esprit au travail de Changer les mentalités peuvent contribuer à réduire la stigmatisation liée à la santé mentale parmi les employés, et la création d'un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique, grâce à l'application de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, peut améliorer l'environnement de travail pour les personnes ayant un handicap lié à la santé mentale.

Lorsque des obstacles se présentent en milieu de travail, la façon dont nous y répondons est déterminante. La santé mentale figure constamment parmi les principales problématiques liées au maintien en emploi, et les mesures d'adaptation servent de « pont » entre les besoins d'un employé en matière de santé mentale et sa capacité de demeurer productif et engagé envers son employeur. Kristin Bower, consultante et cofondatrice de Leda HR, est du même avis. Ayant eu besoin d'une mesure d'adaptation au travail en raison d'un handicap lié à la santé mentale au début de sa carrière, elle explique : « C'est là que se joue la question du maintien en emploi : lorsque je n'ai pas été soutenue personnellement, je n'ai ressenti aucun sentiment de loyauté, de relation de confiance ni d'appartenance envers mon employeur. »



Kristin Bower

Mesures d'adaptation pour les maladies mentales

Nous pensons spontanément à des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées, comme à la construction de rampes pour les personnes en fauteuil roulant, mais il est parfois moins évident d'adapter le milieu de travail pour un handicap lié à la santé mentale. « Or, les gestionnaires n'ont pas besoin d'être des experts, explique Bower. Le processus d'adaptation devrait être une responsabilité partagée entre la personne qui a besoin d'une mesure d'adaptation et l'employeur. »

Je travaille dans un environnement de bureau typique et, en raison de mon handicap lié à la santé mentale, j'ai rencontré de nombreux obstacles à la réussite au cours de mes plus de 15 ans de carrière. Par exemple, certains médicaments que j'ai pris m'ont causé de la somnolence et de la torpeur le matin, ce qui rendait difficile le respect de mon heure de début habituelle à 7 h. À d'autres moments, en raison de symptômes cognitifs, j'ai eu de la difficulté à me concentrer sur la lecture de longs documents complexes à l'écran. Le fait d'être assise dans un espace de bureau à aire ouverte, entourée de mouvements et de bruits, rendait souvent la concentration particulièrement difficile lorsque j'éprouvais des symptômes. Tous ces éléments ont constitué des obstacles à l'atteinte de mon plein potentiel au travail et risquaient d'entraîner une baisse de mon niveau habituel de rendement.

Cependant, une heure de début plus tardive m'a permis de prendre mes médicaments conformément aux prescriptions tout en étant au sommet de ma forme au travail. Un lecteur d'écran a transformé des rapports et des notes d'information en balados sur lesquels je peux me concentrer malgré mes limitations cognitives. Le fait de déplacer mon poste de travail vers un endroit moins achalandé a grandement facilité ma concentration lorsque mes symptômes entraînent une distractibilité excessive.

Ce sont quelques-unes des mesures d'adaptation qui m'ont permis de continuer à fournir un travail optimal. Avant que ces ajustements soient apportés, je devenais de plus en plus frustrée et mon rendement diminuait, ce qui entraînait une hausse à la fois de mon présentéisme (être présente au travail sans être pleinement productive) et de mon absentéisme (ne pas me présenter au travail du tout). Je commençais à me dire que ce poste n'était peut-être pas fait pour moi et que je devrais demander un congé de maladie ou une invalidité de longue durée, ou peut-être chercher un autre emploi. Mais dès que les obstacles à la réussite ont été éliminés, j'ai pu redevenir l'employée performante que mon employeur avait embauchée, et ma satisfaction au travail est revenue.

Dans un monde idéal, je n'aurais pas attendu d'envisager de quitter mon emploi pour demander des mesures d'adaptation. Les mesures d'adaptation sont plus efficaces lorsqu'elles sont mises en place de manière proactive, et non réactive.

Stratégies et outils pour le maintien en emploi

Il peut être difficile de connaître les stratégies et les outils disponibles pour adapter le milieu de travail aux employés ayant un handicap lié à la santé mentale. « Il y a un manque de connaissances sur ce qui constitue une mesure d'adaptation, explique Bower. La plupart des mesures d'adaptation sont simples à mettre en œuvre et coûtent moins de 500 $, ou sont gratuites lorsque l'on vit avec un handicap. » Ce qu'il faut retenir, c'est que les gestionnaires et les employés doivent travailler ensemble, souvent avec l'aide de professionnels de la santé, pour cerner les limitations fonctionnelles d'une personne et mettre en place des ajustements qui lui permettront de les surmonter. Il faut parfois faire preuve de créativité ou procéder par essais et erreurs pour trouver la bonne solution. Le Guide à l'intention des gestionnaires sur les mesures d'adaptation en milieu de travail se veut un point de départ pour les gestionnaires et les employés qui entreprennent une démarche d'adaptation pour les personnes handicapées.

Il est important de souligner que le milieu de travail est tenu d'offrir des mesures d'adaptation à une personne handicapée jusqu'à la limite de la contrainte excessive. Toutefois, les mesures d'adaptation peuvent aussi constituer un outil stratégique de maintien en emploi, et pas seulement une exigence de conformité. « Les gens veulent travailler dans une culture de soutien, et cela favorise globalement le maintien en emploi », affirme Bower.

Travail flexible

Ce texte ne serait pas complet sans mentionner l'éléphant dans la pièce : le travail à domicile. Depuis la pandémie de COVID-19, la possibilité de travailler à domicile est devenue l'une des mesures d'adaptation les plus demandées, tandis que les besoins pour d'autres types de mesures d'adaptation sont demeurés stables ou ont diminué. Un lieu de travail flexible, que ce soit entièrement à distance ou en mode hybride, est l'une des mesures d'adaptation les plus demandées par les employés ayant des problèmes liés à la santé mentale, car il favorise l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, l'autonomie et la flexibilité. Il peut aussi aider un employé à gérer les symptômes de divers problèmes et maladies liés à la santé mentale,

souvent sans avoir à affronter la stigmatisation associée aux maladies mentales. Bien entendu, le travail à domicile n'est pas une option pour les travailleurs de nombreux secteurs, comme les soins de santé ou la construction. Il existe toutefois une variété de mesures d'adaptation qui peuvent aussi venir en aide aux travailleurs sur place. Pour cela, il est essentiel de faire preuve de flexibilité et de créativité. Qu'il s'agisse du lieu de travail, de l'horaire ou de la manière dont le travail est effectué, la première étape consiste à explorer différentes options pour déterminer ce qui pourrait répondre aux besoins particuliers d'un employé. « Ce n'est pas parce que vous avez toujours travaillé d'une certaine façon que vous devez continuer à le faire ainsi », explique Bower. Bower et moi pouvons toutes deux en témoigner par notre expérience : lorsque des employés performants bénéficient de mesures d'adaptation, les employeurs gagnent à les maintenir en poste.

Lecture complémentaire : Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : Des outils à portée de main

Ressources :

- Trousse de santé et sécurité psychologiques pour les programmes de formation et les équipes de soins primaires
- Guide à l'intention des gestionnaires sur les mesures d'adaptation en milieu de travail

Auteure: Jessica Ward-King, *(B. Sc., Ph. D.), alias « StigmaCrusher » (ou pourfendeuse de préjugés), est une militante de la santé mentale et une conférencière qui possède un rare bagage alliant expertise scientifique et expérience vécue.*

Mental Health Commission of Canada
https://mentalhealthcommission.ca/
350 Albert Street, Suite 1210 Ottawa ON K1R 1A4
Tel: 613.683.3755 | Fax: 613.798.2989
mhccinfo@mentalhealthcommission.ca