

Baromètre de la santé mentale TELUS 2026

L'impact de la qualité du leadership dans les milieux de travail canadiens

Rapport annuel sur les tendances en santé mentale et en bien-être ayant un impact sur la performance organisationnelle.



Table des matières

Sommaire exécutif	2
Tendance 1 : Le mieux-être des leaders influence directement la performance organisationnelle	3
Tendance 2 : Les femmes et les jeunes travailleurs font face à des défis particuliers, ce qui représente un risque pour le bassin de relève en leadership	10
Tendance 3 : Un soutien insuffisant et des lacunes de communication peuvent miner la santé mentale et le mieux-être	17
Principaux points à retenir pour les leaders canadiens	24
À propos de l'Indice de santé mentale TELUS	25
Pour en apprendre davantage	26



Sommaire exécutif

Paula Allen, TELUS Santé

Le Baromètre de l'Indice de santé mentale 2026 soulève un constat déterminant pour les milieux de travail canadiens. Si les pressions liées à la santé mentale demeurent, les données offrent une vision de plus en plus claire des mesures concrètes que les organisations peuvent instaurer pour renforcer le mieux-être et la performance.

Les données de l'Indice de santé mentale TELUS* recueillies en 2025 démontrent que la qualité du leadership joue un rôle central dans la façon dont les personnes se sentent et performant au travail. Lorsque les leaders sont soutenus, les effets positifs vont au-delà des équipes individuelles et se répercutent dans l'ensemble de l'organisation. Or, les leaders eux-mêmes doivent composer avec une complexité et un rythme de changement soutenus, ce qui met en évidence une occasion claire pour les entreprises d'investir dans les capacités de leadership comme levier puissant de mieux-être.

Le Baromètre de l'Indice de santé mentale 2026 met également en lumière des opportunités pour renforcer le bassin de relève. Les femmes et les jeunes travailleurs apportent un potentiel immense au marché du travail canadien, mais plusieurs font face à des pressions combinées liées à la situation financière, aux besoins de santé associés aux étapes de la vie et au besoin de créer des liens au travail. Avec un soutien adéquat, les organisations peuvent accroître la rétention des talents et bâtir un leadership prêt pour l'avenir.

Enfin, les résultats confirment la valeur d'une communication claire et proactive afin que les employés soient bien informés des ressources et du soutien offerts par l'employeur. Lorsque les employés comprennent et font confiance au soutien qui leur est accessible, notamment les ressources en santé mentale et en mieux-être financier, les taux d'utilisation augmentent et les résultats s'améliorent. Ceci est particulièrement vrai pour les travailleurs à plus faible revenu : réduire les écarts de sensibilisation peut considérablement accroître l'impact des investissements déjà consentis en avantages pour ce groupe.

Ensemble, ces constats tracent une voie encourageante pour les organisations canadiennes. Celles qui investissent dans le développement des capacités de leadership, qui adaptent le soutien au mieux-être aux réalités des différentes populations en milieu de travail et qui renforcent la communication et l'accès aux soins sont mieux positionnées pour protéger la santé mentale et soutenir la productivité. Elles contribuent ainsi à créer des milieux de travail performants, capables de prospérer dans un contexte de changement accéléré.

*article disponible en anglais



Nos données de l'Indice de santé mentale TELUS continuent de démontrer que l'investissement dans les capacités de leadership est l'un des moyens les plus efficaces pour renforcer le mieux-être tout en formant la prochaine génération de leaders.



Paula Allen,
vice-présidente et leader mondiale, Recherche,
perspectives et communications stratégiques,
TELUS Santé

Le mieux-être des leaders influence directement la performance organisationnelle.

Le leadership est l'un des leviers les plus puissants dont disposent les organisations. La qualité du leadership influence directement la manière dont le travail est réalisé, la présence des personnes et l'efficacité des équipes sous pression. Lorsque la pression augmente, les impacts dépassent le mieux-être individuel et entraînent des conséquences importantes sur la performance globale.

Par exemple, au cours d'une semaine donnée, on estime que 500 000 Canadiens sont incapables de travailler* en raison de problèmes de santé mentale, ce qui contribue à une hausse de l'absentéisme. La productivité est aussi touchée. Le rapport de l'Indice de santé mentale TELUS de septembre 2025 révèle que près de trois travailleurs sur dix indiquent que leur santé mentale nuit à leur capacité d'atteindre leurs objectifs et de bien performer au travail.

* disponible en anglais



29 %

des travailleurs
déclarent que leur état
de santé mentale nuit
à leur productivité
et à l'atteinte de leurs
objectifs professionnels.

Rapport ISM septembre 2025



Aude Bohu,
directrice générale, Coaching exécutif
et développement du leadership,
TELUS Santé

Les leaders influencent la manière dont les gens interagissent, se comportent et s'expriment. Ils créent les conditions permettant à leurs équipes d'évoluer dans un environnement sécuritaire. Il est donc important de les doter des compétences, habiletés et outils pour exceller dans leur rôle.



Parallèlement, les leaders eux-mêmes subissent une pression importante. Ils naviguent dans des transformations continues et assument les exigences émotionnelles liées au soutien des autres, souvent sans préparation suffisante ni soutien structurel. Comme l'explique Aude Bohu, directrice générale, Coaching exécutif et développement du leadership chez TELUS Santé : « Les leaders d'aujourd'hui sont probablement mis au défi autant que les employés. S'ils ne sont pas préparés, ils risquent de se sentir anxieux et stressés, et de ne pas savoir comment gérer. »

Les données confirment ce lien. En juin 2025, moins de la moitié des gestionnaires de personnel se sentaient en mesure d'aborder les problèmes de santé mentale des employés, et un tiers d'entre eux affirmaient que leur organisation n'offrait pas de formation sur le leadership en santé mentale. Pour compliquer la situation, seulement 62 % des travailleurs évaluaient leur gestionnaire comme « fortement humain », et les travailleurs qui jugeaient leur gestionnaire « faiblement humain » sont plus de quatre fois plus susceptibles d'avoir constaté une diminution du soutien dans l'équilibre travail-vie personnelle.

En 2026, le mieux-être du leadership dépend d'investissements dans les compétences, le coaching et les systèmes qui aident les leaders à gérer la pression sans la transférer à leurs équipes. Ce soutien est essentiel pour permettre aux organisations de maintenir une performance élevée malgré un rythme de changement soutenu.

Constats

Le leadership joue un rôle clé dans la santé mentale des employés. Des écarts apparaissent dans l'évaluation de six catégories du leadership selon que les employés jugent leurs gestionnaires comme faisant preuve de comportements humains, orientés sur l'équipe et altruistes.

Autonomie

Les employés qui rapportent un faible soutien à l'autonomie de la part de leur gestionnaire affichent des scores de santé mentale d'**au moins sept points en deçà de la moyenne nationale**.



Humanité

14 % des employés évaluent leur gestionnaire comme « faiblement humain ». Ce groupe enregistre des scores de santé mentale de **plus de neuf points en deçà de la moyenne nationale**.



Charisme

La moitié des travailleurs évaluent leur gestionnaire comme **fortement charismatique**. La proportion de travailleurs qui évaluent leur gestionnaire dans cette catégorie a connu une **augmentation notable de 50 %** depuis octobre 2022.



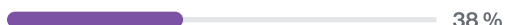
Orientation vers l'équipe

Les employés qui qualifient leur gestionnaire de **faiblement orienté** vers l'équipe sont **plus de six fois plus susceptibles** de déclarer que le soutien de leur gestionnaire en matière d'équilibre travail-vie personnelle a diminué au cours de la dernière année.



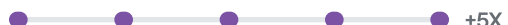
Défensive

38 % des employés jugent que leur gestionnaire est sur la défensive, ce qui en fait la préoccupation la plus fréquemment rapportée. Seulement **trois travailleurs sur dix** estiment que leur gestionnaire est altruiste.



Coopération

17 % des employés qui mentionnent que leur **gestionnaire est faiblement coopératif** sont **plus de cinq fois plus susceptibles** de déclarer que le soutien de leur gestionnaire en matière d'équilibre travail-vie personnelle.



Les employés s'attendent de plus en plus à ce que le leadership offre du coaching, une culture de soutien et de meilleurs avantages en soins de santé.



27 %

des travailleurs disent que l'organisation doit offrir de **meilleures possibilités d'avancement professionnel ou de perfectionnement des compétences**.



21 %

des travailleurs disent que leur organisation a du chemin à faire en ce qui a trait à la **culture de soutien**.



42 %

des travailleurs disent que leur organisation doit **améliorer son régime de soins de santé**.

Rapport ISM janvier 2025 (p. 24)

Comment les employeurs peuvent soutenir le mieux-être du leadership et protéger la performance en 2026.

1 Outiller les leaders avec les compétences nécessaires pour créer des environnements psychologiquement sécuritaires.

Lorsque les employés perçoivent le leadership comme défensif, distant ou peu inclusif, cela peut fragiliser le sentiment de sécurité au travail et rendre plus difficile la prise de parole et la demande d'aide.

Pour contrer cela, les organisations devraient intégrer la sécurité psychologique dans le programme de développement du leadership*. Cela inclut de doter les leaders d'outils pour modéliser la vulnérabilité, poser des questions ouvertes et répondre de façon constructive aux enjeux qui surviennent. Les attentes en matière de sécurité psychologique devraient aussi être renforcées par des critères de performance, afin que les leaders soient tenus responsables des environnements qu'ils créent.

* disponible en anglais

2 Faire de la formation en communication un essentiel du leadership et non une compétence « souhaitable à avoir ».

Une communication claire est l'un des leviers les plus puissants dont disposent les leaders pour instaurer la confiance et soutenir le mieux-être mental. Les organisations devraient donc la traiter comme une compétence fondamentale du leadership.

Cela signifie standardiser des suivis réguliers entre gestionnaires et employés, former les leaders à communiquer clairement en période de changement et fournir des cadres simples pour aider les équipes à comprendre ce qui est connu, ce qui est incertain et ce que cela signifie pour elles. Comme le mentionne Aude Bohu : « Une communication régulière est l'un des outils les plus puissants qu'un leader possède pour être transparent et instaurer la confiance. »

Comment les employeurs peuvent soutenir le mieux-être du leadership et protéger la performance en 2026.

3 Renforcer les capacités de leadership en matière de gestion des priorités et de la charge de travail.

Des priorités floues et une surcharge prolongée de la charge de travail sont des facteurs majeurs d'épuisement et d'isolement. Les leaders jouent un rôle clé pour instaurer une vision claire et préserver la capacité des équipes.

Les organisations devraient outiller les gestionnaires avec des compétences pratiques de planification et de priorisation, notamment pour identifier ce qui compte vraiment et gérer des demandes concurrentes. Des pratiques simples, comme l'établissement de priorités claires, peuvent aider les équipes à mieux se concentrer et à éliminer les distractions inutiles. Les leaders ont aussi besoin de formation pour initier des conversations franches sur la capacité et redistribuer le travail avant que la tension ne se transforme en épuisement. Renforcer ces compétences est essentiel pour réduire la surcharge et créer une vision claire pour tous.

4 Investir dans des formations en leadership qui soutiennent la personne dans sa globalité.

Lorsque les leaders sont outillés pour gérer leur énergie et diriger avec empathie, les effets positifs se répercutent sur l'ensemble des équipes. Les organisations devraient intégrer à leurs programmes de développement du leadership des formations en gestion de l'énergie et en intelligence émotionnelle, ainsi que des outils de gestion du stress adaptés aux réalités du milieu de travail actuel.

Le coaching est particulièrement bénéfique pour les gestionnaires de niveau intermédiaire appelés à composer avec le changement et l'augmentation des responsabilités. La mise en place de groupes de discussions entre pairs, où les leaders peuvent discuter ouvertement des pressions et des incertitudes, contribue également à normaliser le recours au soutien et à réduire l'isolement.

Entretien avec Aude Bohu.

Directrice générale, Coaching exécutif et développement du leadership, TELUS Santé

Quels comportements de leadership permettent le mieux de préserver la productivité dans des contextes de travail sous haute pression ?

Savoir prioriser est fondamental. Beaucoup de gestionnaires sont eux-mêmes débordés et ont du mal à prendre du recul pour identifier ce qui est réellement prioritaire. Les leaders doivent d'abord organiser leur propre travail avant de pouvoir soutenir efficacement leurs équipes. Lorsque les priorités sont claires et que la charge de travail est gérée de façon réaliste, la productivité devient soutenable plutôt qu'épuisante.

Si les organisations devaient miser sur une seule compétence de leadership pour favoriser le mieux-être, laquelle devraient-elles privilégier ?

La confiance. Les leaders doivent communiquer clairement la vision, le plan et les priorités, puis agir de manière cohérente avec leurs engagements. La sécurité psychologique repose sur la cohérence entre le discours et les actions. Lorsque les leaders sont authentiques et cohérents, les gens se sentent soutenus et plus résilients au travail.

L'anxiété et l'isolement demeurent des enjeux importants dans les résultats de l'ISM. Quel est l'impact des leaders sur les enjeux au quotidien ?

L'isolement apparaît souvent quand la charge de travail est écrasante et que les priorités sont floues. Les gens se replient sur eux-mêmes parce qu'ils se concentrent sur la livraison de trop de choses à la fois. L'anxiété, quant à elle, est souvent alimentée par un manque de visibilité. Lorsque les employés ne savent pas où ils vont, comment ils performant ou ce que l'avenir leur réserve, l'anxiété augmente.



Comment TELUS Santé peut aider votre organisation.

Renforcer les capacités de leadership est l'un des moyens les plus efficaces pour protéger la santé mentale et soutenir la performance. Le Catalogue Apprentissage TELUS Santé soutient cette approche en concevant et en offrant des programmes de formation fondés sur des données probantes, qui permettent aux leaders de gérer les pressions du milieu de travail et de créer des environnements plus sains.

Privilégiant une approche globale, nos programmes de formation portent sur un vaste éventail de sujets et de compétences. Chaque séance est conçue pour être pratique, stimulante et applicable à des situations concrètes au travail et ailleurs.

Le contenu de nos formations standards peut être présenté tel quel dans différents formats, notamment lors de séances virtuelles en direct, de séances en personne ou selon des modèles hybrides qui combinent de la formation en classe et numérique. Pour les organisations qui ont besoin d'une adaptation plus poussée du matériel de formation, nous proposons aussi des options de personnalisation payantes, comme l'adaptation d'exemples et de mises en situation, l'intégration de vos politiques et de votre image de marque, ou la création de contenu supplémentaire tenant compte de priorités précises.

Ensemble, ces programmes aident les organisations à investir dans le mieux-être du leadership comme infrastructure essentielle, afin de soutenir des équipes plus saines et des résultats organisationnels plus solides.



Les femmes et les jeunes travailleurs font face à des défis particuliers, ce qui représente un risque pour le bassin de relève en leadership.

Les femmes et les jeunes travailleurs occupent une place déterminante dans la main-d'œuvre actuelle; leurs expériences sont donc au cœur de la réussite organisationnelle. Cependant, les enjeux financiers et les réalités propres à leur stade de vie peuvent affaiblir le bassin de relève en leadership, en dissuadant ou en empêchant certaines personnes de progresser.

Ceci est un enjeu préoccupant pour les organisations. Une recherche de McKinsey & Company (en anglais) démontre que les organisations qui misent pleinement sur le potentiel de leurs talents ont **39 % plus de chances de surperformer financièrement**. Par ailleurs, les équipes diversifiées sur le plan du genre génèrent quant à elles **19 % de revenus supplémentaires grâce à l'innovation**. Par ailleurs, s'attaquer à l'écart en santé des femmes représenterait un gain concret de **sept jours de vie en bonne santé par année pour chaque Canadienne**, ce qui pourrait stimuler l'économie du pays en générant 37 milliards \$ CA par année d'ici 2040.

Malgré cela, les données de septembre 2025 montrent que les femmes sont plus susceptibles que les hommes de croire que les récompenses ne sont pas appropriées pour les efforts supplémentaires exigés par les postes de leadership. Un tiers des travailleurs estime par ailleurs qu'un rôle de leader engendrerait un stress excessif. Cette hésitation reflète des pressions réelles et cumulatives, et non un manque d'ambition chez les femmes et les jeunes travailleurs.



45 %

des travailleurs remettent en question **l'équilibre entre les-récompenses et les efforts du leadership**, et un tiers perçoit un stress excessif.

Rapport ISM septembre 2025 (p. 3)



Andrea Berchowitz,
cofondatrice de Vira Health



On reconnaît qu'il est difficile de diriger une grande organisation avec des besoins divers. Il est difficile d'anticiper ce qui s'en vient, de réfléchir aux tendances mondiales et à ce qui se passe dans l'entreprise. Aujourd'hui, quand on observe un leader, on se dit : « Wow, c'est un rôle incroyablement exigeant. »



La pression financière est l'une de ces contraintes. « Il y a beaucoup de facteurs mondiaux qui affectent les jeunes employés aujourd'hui », explique Dr Matthew Chow, chef de la santé mentale, TELUS Santé. « L'abordabilité du logement est l'une des principales préoccupations, tout comme l'inflation et son effet sur le coût de la vie. » Mais ce n'est pas uniquement le cas des jeunes cohortes : les femmes sont aussi plus susceptibles d'évaluer le soutien de l'employeur comme « médiocre » dans tous les domaines du mieux-être, y compris le mieux-être financier.

En outre, les transitions de santé vécues par les femmes, comme la périménopause et la ménopause, demeurent sous-étudiées et insuffisamment soutenues. Cela peut créer des obstacles invisibles qui influencent la performance* et la rétention à des étapes de carrière critiques. « Le monde semble beaucoup plus ouvert à apprendre sur ces sujets d'une manière qui n'était peut-être pas le cas auparavant », affirme Andrea Berchowitz, cofondatrice de Vira Health. « Ceci dit, la périménopause et la ménopause restent des sujets largement sous-étudiés, sous-financés et peu discutés. »

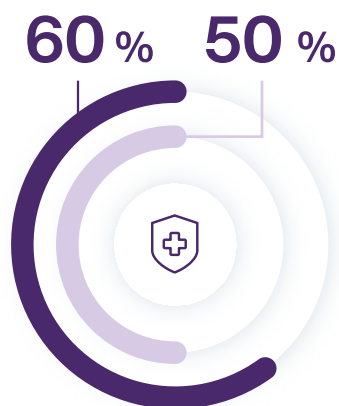
Par ailleurs, les jeunes travailleurs sont plus susceptibles d'avoir retardé ou évité d'obtenir du soutien en santé mentale et craignent que leurs perspectives de carrière soient limitées si leur milieu de travail apprenait qu'ils vivent un enjeu de santé mentale. « Les gens craignent que l'accès à du soutien ait des conséquences au travail », explique Dr Chow. « D'où l'importance que la confidentialité et la protection de la vie privée soient garanties sans compromis. »

Ensemble, ces facteurs fragilisent le bassin de relève en leadership en rendant l'avancement moins soutenable. Soutenir les femmes et les jeunes travailleurs est donc essentiel pour bâtir une capacité de leadership résiliente pour l'avenir.

*article en anglais

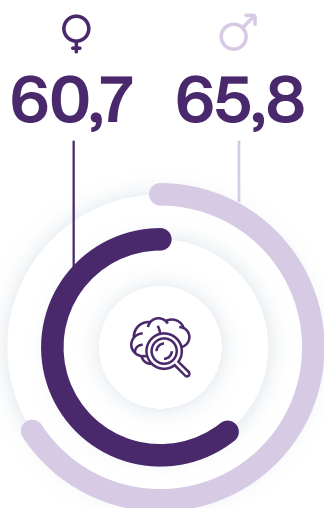
Constats

Les femmes subissent une pression plus élevée et plus persistante sur le plan de la santé mentale, ce qui affecte leur progression vers des rôles de leadership.



Les femmes sont plus susceptibles d'évaluer le soutien de l'employeur pour le mieux-être mental, physique et financier comme médiocre.

60 pour cent plus susceptibles que les hommes de qualifier le soutien en matière de bien-être de médiocre et **50 pour cent** plus susceptibles que les hommes d'évaluer le soutien en matière de bien-être mental et financier comme médiocre.



Depuis le lancement de l'Indice de santé mentale, les femmes affichent des scores de santé mentale significativement plus bas que les hommes.

En septembre 2025, le score de santé mentale des femmes était de 60,7 comparativement à 65,8 pour les hommes.

Les jeunes employés vivent une instabilité économique et professionnelle accrue, ce qui a un effet négatif sur le bassin de relève en leadership et sur la stigmatisation de la santé mentale.



Les travailleurs de plus de **50 ans** sont **80 % plus enclins** que ceux de moins de 40 ans à se sentir confiants en leur capacité de subvenir aisément à leurs besoins financiers.

[Rapport ISM juin 2025](#) (p. 18)



Les travailleurs de moins de **40 ans** sont **60 % plus susceptibles** que ceux de plus de 50 ans d'affirmer que l'insécurité d'emploi est une source de stress au travail.

[Rapport ISM mars 2025](#) (p. 18)



Les travailleurs de moins de **40 ans** sont **40 % plus susceptibles** de craindre que leurs perspectives de carrière soient limitées s'ils étaient aux prises avec un problème de santé mentale et que les gens au travail le savaient.

[Rapport ISM juin 2025](#) (p. 26)

Comment les employeurs peuvent améliorer le mieux-être des femmes et des jeunes employés, et soutenir le bassin de relève en leadership.

1 Normaliser les conversations et la sensibilisation autour de la santé des femmes pour réduire la stigmatisation et soutenir la rétention.

Normaliser les conversations sur la santé des femmes réduit les tensions et permet aux femmes de continuer à contribuer et à progresser au travail.

Les employeurs devraient donner de la visibilité à la santé des femmes grâce à des activités de sensibilisation, comme des webinaires, des ateliers ou des séances sous forme de questions-réponses portant sur les besoins de santé des femmes à différentes étapes de vie. Il est important que ces initiatives respectent la vie privée et le choix, et que les femmes puissent y participer de façon anonyme, sans ressentir la pression de divulguer des informations personnelles.

2 Renforcer les avantages et les sources de soutien qui aident les femmes à rester et à progresser dans les parcours de leadership.

Accompagner les femmes dans des étapes clés de leur vie est indispensable pour retenir les talents et leur permettre de déployer pleinement leur potentiel de leadership. Sans cet appui, les femmes sont plus susceptibles de se détourner des trajectoires menant à des postes de leadership.

Les organisations devraient revoir les avantages existants, notamment les programmes d'aide aux employés (PAE), les ressources médicales et les offres de soins virtuels, afin d'identifier les lacunes en matière de soutien à la santé des femmes. Elles devraient ensuite offrir un accès à des soins spécialisés ou à des partenaires tiers de confiance pouvant répondre à des besoins souvent négligés. Par ailleurs, des programmes de reconnaissance qui soulignent les réalisations professionnelles des femmes, ainsi que celles et ceux qui soutiennent activement leur avancement, peuvent renforcer l'engagement et la responsabilisation.

Comment les employeurs peuvent améliorer le mieux-être des femmes et des jeunes employés, et soutenir le bassin de relève en leadership.

3 Outiller les gestionnaires à soutenir les femmes et les jeunes travailleurs avec empathie et sécurité psychologique.

Doter les gestionnaires des compétences adéquates est essentiel pour créer des environnements sécuritaires et favorables qui améliorent la performance et la rétention.

Les organisations devraient former les gestionnaires à reconnaître les signes de tension. Déplacer les conversations des détails personnels vers le soutien pratique peut aussi réduire la stigmatisation et bâtir la confiance*. Doter les gestionnaires de voies d'escalade claires leur donne la confiance d'agir, tout en réaffirmant que les employés n'ont pas à parler ouvertement de leurs difficultés personnelles pour recevoir du soutien. Agir ainsi permet d'éviter un sentiment d'exclusion.

* article en anglais

4 Offrir un développement et un soutien ciblés aux jeunes travailleurs afin de bâtir la confiance et l'engagement à long terme.

Les employeurs devraient investir fortement dans le début de carrière des jeunes cohortes, afin de renforcer leurs compétences, leur confiance et leur intérêt pour des rôles de leadership. Cela augmente la probabilité que les jeunes travailleurs considèrent le rôle de leader comme une perspective attrayante.

Pour ce faire, les organisations peuvent offrir du coaching structuré, du mentorat et des occasions de développement de compétences. Des programmes de mieux-être financier peuvent aussi aider à atténuer les pressions liées au coût de la vie qui touchent davantage les jeunes travailleurs. De plus, des attentes claires quant aux rôles et des parcours de promotion transparents permettent de réduire l'ambiguïté, tandis que des pratiques favorisant les liens et le sentiment d'appartenance peuvent contrer l'isolement et renforcer le soutien.

Entretien avec Andrea Berchowitz.

Cofondatrice de Vira Health

Pourquoi les organisations devraient-elles considérer la santé des femmes comme un enjeu d'affaires, et non comme un sujet de mieux-être distinct ?

L'impact sur la santé des femmes se reflète clairement dans la productivité, l'absentéisme et la rétention. Les femmes possédant une vaste expérience détiennent une grande connaissance de l'organisation. Si elles se retirent, ne serait-ce qu'un an plus tôt en raison de défis de santé non soutenus, la perte financière et la perte de leadership pour l'organisation peuvent être importantes.

Quel rôle les gestionnaires jouent-ils pour soutenir efficacement les femmes et les jeunes employés ?

Les gestionnaires n'ont pas à être des experts en santé. Leur rôle est de créer un espace sécuritaire, de demander si la personne va bien et de l'aider à accéder au soutien nécessaire. Se confier ne devrait jamais être une obligation pour avoir droit à des accommodements ou à des soins.

Quelle est la toute première mesure la plus importante que les employeurs peuvent adopter ?

La sensibilisation. Lorsque les employeurs reconnaissent ouvertement la santé des femmes et les enjeux liés aux différentes étapes de la vie, ils envoient un signal clair : les mesures d'accommodement et les avantages existants peuvent réellement être utilisés. Cette normalisation permet souvent aux personnes de rester en poste, d'évoluer et de donner le meilleur d'elles-mêmes.



Comment TELUS Santé peut aider votre organisation.

Soutenir les femmes et les jeunes travailleurs exige des soins proactifs qui lèvent les barrières avant qu'elles ne nuisent à la performance ou à la progression de carrière. TELUS Santé aide les organisations à offrir un soutien au mieux-être ciblé, renforçant la rétention, l'engagement et la préparation au leadership, en rendant les soins plus personnalisés et plus pertinents.

Le bilan de santé préventif, par exemple, offre aux membres de l'équipe une meilleure compréhension de leur état de santé actuel ainsi qu'un plan de soins préventifs personnalisé pour optimiser le mieux-être et la productivité. Offert par les cliniques TELUS Santé, le programme soutient le mieux-être physique et mental tout en reconnaissant que les besoins de santé évoluent au fil du temps. Pour les femmes en particulier, le bilan de santé préventif adopte une approche holistique et personnalisée qui tient compte des transitions liées aux étapes de vie et aide à réduire les obstacles invisibles pouvant affecter la performance et la rétention.

Pour soutenir l'engagement continu, **TELUS Health One** donne aux membres de l'équipe et à leur famille accès à un site où ils peuvent trouver des soins personnalisés, du contenu et des ressources adaptés à leur parcours de santé. Cette flexibilité facilite le soutien de cohortes spécifiques, notamment les femmes et les jeunes travailleurs, avec des soins ciblés et pertinents.

TELUS Health One regroupe trois domaines essentiels de soutien :



Bien-être TELUS Santé

Plans et outils de bien-être personnalisés pour soutenir la santé mentale, les relations et des habitudes saines.



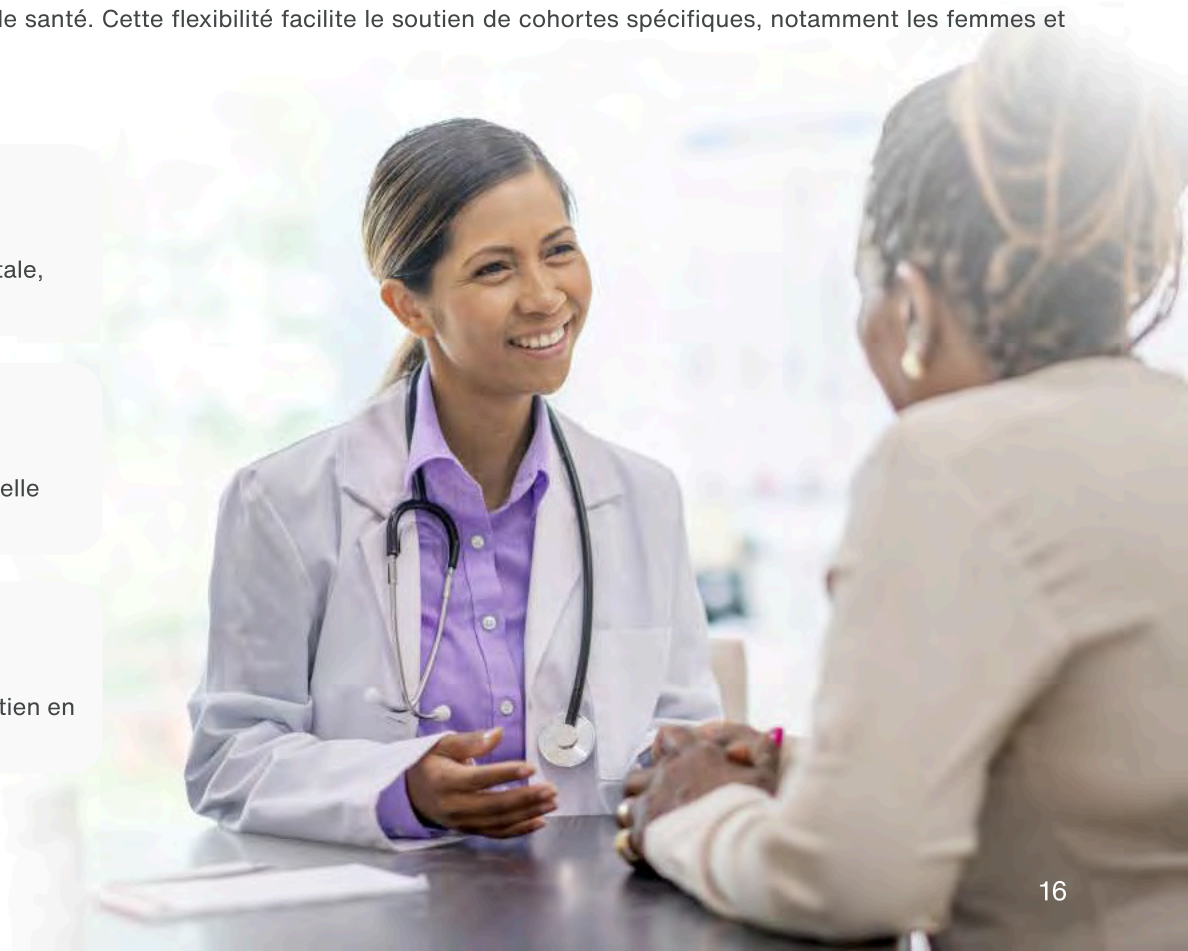
PAE TELUS Santé

Soutien confidentiel en santé mentale et équilibre travail-vie personnelle pour les membres de l'équipe et leur famille.



Soins virtuels TELUS Santé

Accès personnalisé à des professionnels de la santé, incluant du soutien en santé des femmes et des références vers des spécialistes.



Un soutien insuffisant et des lacunes de communication peuvent miner la santé mentale et le mieux-être.

Les stratégies de mieux-être ne créent de valeur que si les employés comprennent clairement et font confiance au soutien qui leur est accessible. La sensibilisation aux avantages, y compris l'accès à un PAE, est donc essentielle pour préserver la santé mentale et renforcer la réussite organisationnelle. Lorsque la communication est insuffisante, le soutien peut rester inutilisé et l'impact attendu des investissements en mieux-être est diminué.



31 %

des travailleurs disent
que leur employeur
n'offre pas un
programme d'aide
aux employés (PAE);
24 % sont incertains.

Rapport ISM septembre 2025 (p. 22)



Luc Bourgeois,
directeur, Développement client et
responsable, Solutions en communication
et gestion du changement,
TELUS Santé

Beaucoup d'organisations ne priorisent tout simplement pas la communication dans le soutien au mieux-être. Trop souvent, il y a un décalage entre ce que les individus perçoivent et ce que les employeurs croient communiquer.



Les lacunes de communication touchent aussi le bien-être financier. Par exemple, les employés qui estiment le soutien de l'employeur en matière de bien-être financier comme « médiocre » présentent des scores de santé mentale inférieur de 27 points à ceux qui jugent que le soutien est excellent. Cet écart est particulièrement critique pour les personnes approchant la retraite : 30 % des travailleurs n'ont pas d'épargne d'urgence pour répondre à leurs besoins de base. Sans communication claire et soutien adapté, le stress financier peut devenir une source persistante d'anxiété.

Les périodes de transformation rapide accentuent les enjeux de santé mentale. L'incertitude, notamment autour des technologies émergentes comme l'intelligence artificielle (IA), peut accroître le niveau de stress lorsque les employés manquent de repères et de directives. L'enjeu n'est pas la technologie en soi, mais la manière dont le changement est géré. Une communication claire et transparente permet aux employés de comprendre les impacts des changements et renforce leur confiance dans leur capacité d'adaptation. D'ailleurs, la majorité des travailleurs ont confiance dans leur capacité à s'adapter aux changements liés à l'IA lorsque la communication et le soutien sont au rendez-vous, ce qui souligne le rôle protecteur de la transparence pour préserver la santé mentale.

Constats

Les employés n'ont pas une vision claire du soutien au mieux-être disponible, et cela affecte directement les scores de santé mentale.

45 %

des travailleurs affirment que leur employeur offre un PAE, **31 % disent que ce n'est pas offert** et **24 % sont incertains**. La connaissance de l'existence d'un PAE améliore le score de santé mentale de **quatre points**.

[Rapport ISM septembre 2025](#)

45 %

disent qu'un PAE est offert

31 %

disent qu'un PAE n'est pas offert

24 %

sont incertains si un PAE est offert



22 %

des travailleurs ont retardé ou évité d'obtenir du soutien en santé mentale **parce qu'ils ne savent pas où trouver de l'aide ou comment y avoir accès**.

[Rapport ISM janvier 2025](#)



80 %

des travailleurs dont le revenu annuel du ménage est **inférieur à 100 000 \$** sont **80 % plus susceptibles** que ceux dont le revenu annuel du ménage est supérieur à 100 000 \$ de dire que **leur employeur n'offre pas de PAE**.

[Rapport ISM septembre 2025](#)



17 %

des travailleurs disent qu'une **mauvaise communication** est une **source de stress au travail**.

[Rapport ISM mars 2025](#)

Comment les employeurs peuvent combler les lacunes de communication et améliorer le mieux-être mental.

1

Renforcer la connaissance du soutien au mieux-être à tous les points de contact organisationnels.

Les organisations devraient rappeler régulièrement l'existence des ressources de mieux-être, notamment le PAE et le soutien au mieux-être financier, dans des cycles réguliers de communication : lors des revues de performance, les communications sur la rémunération, la période d'adhésion aux avantages sociaux, les messages saisonniers, etc. Une visibilité continue normalise le recours au soutien et l'ancre dans les conversations quotidiennes au travail. Mesurer les niveaux de connaissance aide aussi à repérer les écarts de communication et à déceler les pistes d'amélioration.

Il est également important d'adapter les messages et les programmes de mieux-être financier aux employés à plus faible revenu, qui sont plus susceptibles de vivre un stress financier et moins susceptibles de croire que le soutien existe ou qu'il est pertinent.

2

Adapter les stratégies de communication en fonction des différents segments de la main-d'œuvre.

Les organisations devraient concevoir des plans de communication adaptés aux équipes de première ligne, au commerce de détail, aux employés à plus faible revenu, aux nouveaux arrivants et aux équipes dispersées géographiquement. Elles devraient aussi développer des communications ciblées pour les gestionnaires, les jeunes travailleurs, les parents et les employés de bureau, qui sont les plus touchés par l'incertitude liée à l'IA.

Cela comprend l'adaptation du contenu et du format au contexte local en fonction si les employés travaillent sur place ou se branchent : rencontres éclair en personne, affichage visuel, courtes vidéos, messages réactifs. L'utilisation d'exemples familiers et de scénarios pertinents peut renforcer la crédibilité et la compréhension, tout en répondant directement aux préoccupations courantes, comme la protection de la vie privée.

Comment les employeurs peuvent combler les lacunes de communication et améliorer le mieux-être mental.

3 Bâtir la confiance grâce à une communication transparente et cohérente du leadership.

La confiance est le fondement d'une communication efficace sur le mieux-être. Lorsque les leaders communiquent avec transparence et cohérence, les employés sont plus susceptibles de les percevoir comme humains et de considérer le soutien comme authentique, ce qui augmente ensuite la probabilité qu'ils se sentent en confiance de l'utiliser.

Les organisations devraient former les leaders à communiquer en langage simple, surtout en période d'incertitude. Les histoires et exemples ne devraient être partagés que s'ils sont authentiques et alignés sur les valeurs du leadership, car des messages « artificiels » peuvent nuire à la crédibilité. Des attentes claires en matière de communication devraient aussi faire partie de la revue de performance des leaders, renforçant la responsabilisation. Enfin, la cohérence entre les messages des leaders est essentielle pour éviter la confusion et les signaux contradictoires.

4 Réduire les barrières en corrigeant les idées reçues sur la confidentialité et la consultation.

Les préoccupations liées à la confidentialité demeurent une barrière importante à l'accès au soutien en santé mentale. Les organisations devraient communiquer clairement et régulièrement les normes de confidentialité, en expliquant comment fonctionnent les services de consultation et qui a accès aux renseignements personnels.

Aborder directement la stigmatisation et la méfiance dans les communications aide à corriger les idées préconçues. Normaliser la recherche d'aide à l'aide de récits de pairs ou de témoignages peut aussi renforcer le sentiment de sécurité et la crédibilité. Les gestionnaires jouent un rôle clé : ils devraient être formés à orienter les employés vers les ressources avec assurance.

Entretien avec Luc Bourgeois.

Directeur, Développement client et responsable, Solutions de communication et de gestion du changement, TELUS Santé

Comment une meilleure communication se traduit-elle par de meilleurs résultats en santé mentale ?

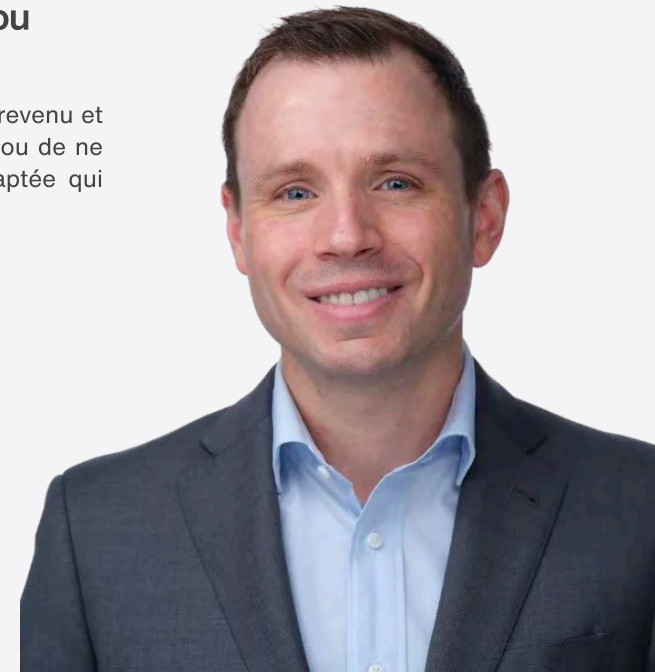
Quand la sensibilisation augmente, davantage de personnes utilisent le soutien disponible. Nous savons que les employés qui ont recours au PAE rapportent des améliorations de leurs symptômes et de leur mieux-être. Même de petites augmentations de son utilisation peuvent améliorer de façon significative les résultats en santé mentale au fil du temps à la grandeur de l'organisation

Pourquoi les lacunes de communication sont-elles généralement plus prononcées pour les employés occupant des postes de première ligne ou ayant des revenus plus faibles ?

Les différents segments de la main-d'œuvre font face à des enjeux différents. Les employés à plus faible revenu et de première ligne sont plus susceptibles de se méfier de la consultation, de douter de la confidentialité ou de ne pas savoir si le soutien leur est réellement accessible. Ces barrières exigent une communication adaptée qui répond directement à ces préoccupations, plutôt que des messages génériques.

Quelle habitude de communication les organisations peuvent-elles adopter immédiatement pour bâtir la confiance et la sensibilisation ?

Ajouter une mention sur le soutien au mieux-être à chaque communication RH importante. Qu'il s'agisse de performance, de rémunération ou de congés, des rappels réguliers aident le soutien au mieux-être à s'ancrer dans la culture. La répétition bâtit la confiance et rend le soutien réel et accessible.



Comment TELUS Santé peut aider votre organisation.

Lorsque les lacunes de communication et l'incertitude fragilisent la santé mentale, l'accès à un soutien de mieux-être fiable et visible devient une priorité. Conçu pour rejoindre les employés là où ils en sont dans leur parcours de soins, le **PAE TELUS Santé** offre un soutien complet qui aide les organisations à combler les écarts d'accessibilité, à réduire les barrières aux soins et à renforcer la confiance en période de changement. Les membres de l'équipe peuvent accéder au PAE 24/7, de la manière qu'ils préfèrent, à chaque étape de leur parcours, pour un soutien flexible et proactif en matière de mieux-être mental, émotionnel, financier et global.

Grâce à cette approche intégrée, le **PAE TELUS Santé** aide les organisations à soutenir les membres des équipes de manière pratique et significative :

- **Il soutient la santé organisationnelle** en offrant aux individus un accès à des experts en santé et mieux-être, favorisant une meilleure santé physique et mentale et une main-d'œuvre plus résiliente et productive.
- **Il favorise l'équilibre travail-vie personnelle** en offrant des ressources pour traverser des moments importants de la vie, incluant de l'aide financière et juridique, des conseils nutritionnels et l'accès à des conseillers financiers pour un large éventail de préoccupations personnelles et professionnelles.
- **Il prépare pour chaque étape de la vie** et connecte les individus à un réseau diversifié de conseillers et de professionnels affiliés formés en travail social, psychologie et ressources humaines, assurant un soutien disponible quand il le faut.

Ensemble, ces services permettent aux organisations de combler les lacunes en matière de soutien, d'accroître la sensibilisation et de garantir que l'aide est accessible au moment où les employés en ont le plus besoin.



Principaux points à retenir pour les leaders canadiens.

Le Baromètre de la santé mentale 2026 démontre que la santé mentale au travail repose sur trois éléments clés : la qualité du leadership, la prise en compte des réalités propres aux différentes étapes de vie des employés et la capacité des organisations à communiquer et à offrir du soutien.

Les organisations qui agissent simultanément sur ces leviers se placent en meilleure position pour soutenir la performance, favoriser la rétention des talents et bâtir une résilience durable au sein de leurs équipes.

Tendance 1

Le mieux-être des leaders influence directement la performance organisationnelle.

1. Investir dans le mieux-être du leadership comme une infrastructure essentielle de l'entreprise.
2. Outiller les leaders pour définir les priorités, gérer la charge de travail et protéger la capacité des équipes.
3. Faire de la sécurité psychologique une attente claire envers le leadership.
4. Mesurer et reconnaître les compétences en communication, en gestion des personnes et en leadership.

Tendance 2

Les femmes et les jeunes travailleurs font face à des défis particuliers, ce qui représente un risque pour le bassin de relève en leadership.

1. Soutenir les femmes et les jeunes travailleurs face aux défis propres aux étapes de vie.
2. Normaliser les conversations sur la santé des femmes pour réduire la stigmatisation et prévenir un départ évitable.
3. Renforcer le soutien au mieux-être financier afin de réduire le stress et rendre les parcours de leadership plus soutenables.
4. Investir tôt dans le mentorat et le mieux-être financier des jeunes employés.

Tendance 3

Un soutien insuffisant et des lacunes de communication peuvent miner la santé mentale et le mieux-être.

1. Renforcer la sensibilisation au PAE et aux avantages bien au-delà de l'intégration.
2. Adapter les messages pour les équipes de première ligne, à plus faible revenu et dispersées.
3. Prioriser une communication claire et cohérente du leadership, particulièrement en période de changement.
4. Répondre aux préoccupations sur la confidentialité et normaliser la recherche d'aide au travail.

À propos de l'Indice de santé mentale TELUS.

La santé mentale et le bien-être de la population sont essentiels à la santé globale et à la productivité au travail. L'Indice de santé mentale mesure l'état de santé mentale actuel des adultes en emploi. Les hausses et les baisses de l'ISM aident à prédire les risques quant aux coûts et à la productivité, apportant aux entreprises et aux gouvernements un éclairage sur la nécessité d'investir dans le soutien en santé mentale.

Sources de données mensuelles

Ce rapport s'appuie principalement sur les résultats recueillis en 2025 de l'Indice de santé mentale TELUS Santé. Pour consulter les rapports individuels et accéder aux données détaillées :

[Visitez notre site](#)

Méthodologie

Les données de chaque rapport sont recueillies au moyen d'un sondage en ligne mené auprès de 3 000 personnes résidant au Canada, actuellement en emploi ou qui l'ont été dans les six mois précédents. Les participants sont sélectionnés afin d'assurer une représentation selon l'âge, le sexe, le secteur d'activité et la répartition géographique au Canada.

Calculs

L'Indice de santé mentale TELUS repose sur un système de notation attribuant des valeurs ponctuelles à des réponses individuelles. Les valeurs ponctuelles les plus élevées sont associées à une meilleure santé mentale et à un risque inférieur pour la santé mentale. Un score entre 0 et 49 correspond à une santé mentale à risque; un score entre 50 et 79 correspond à une santé mentale à précaire et un score entre 80 et 100 correspond à une santé mentale optimale.



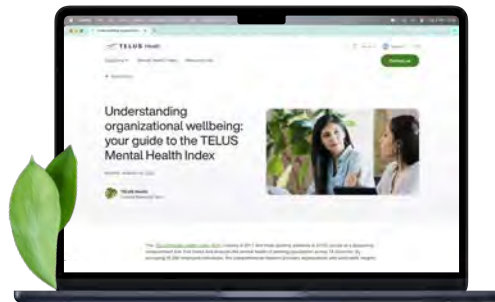
Pour en apprendre davantage



Rapports

L'équation humaine : comment le bien-être humain peut multiplier les résultats d'affaires. *

[Lire le rapport](#)



Article

Comprendre le mieux-être organisationnel : votre guide de l'Indice de santé mentale TELUS Santé *

[Lire l'article](#)



Rapports

ISM publiés en 2025

[Consulter les publications](#)

* disponibles en anglais

Soutenez vos équipes. Renforcez votre main-d'œuvre.

Visitez telussante.com pour découvrir nos solutions ou parler à l'un de nos experts, et apprendre comment nous pouvons soutenir votre main-d'œuvre.

[Planifier un appel](#)



TELUS Santé habilite les gens à vivre en meilleure santé et aide les organisations à créer des milieux de travail plus productifs et axés sur le bien-être grâce à son leadership mondial en technologie des soins de santé. Présent dans plus de 200 pays et territoires, nous soutenons plus de 161 millions de personnes à chaque étape de leur parcours vers le bien-être physique, mental et financier.

Notre approche intégrée connecte l'ensemble de l'écosystème des soins de santé : des programmes complets axés sur le bien-être au travail, des soins préventifs personnalisés et empreints de compassion, ainsi que l'infrastructure technologique sur laquelle s'appuient quotidiennement les professionnels de la santé et les payeurs. Cela permet de créer des parcours de soins fluides offrant un soutien adapté aux réalités régionales et tenant compte des spécificités de genre, là où et quand les gens en ont le plus besoin.

Grâce à nos analyses de données et à nos recherches exclusives, nous réinventons les soins de santé en misant sur des interventions précoces et des approches adaptées aux réalités culturelles afin que les personnes et les organisations puissent s'épanouir. Suivez-nous dans notre mission de devenir l'entreprise de bien-être la plus fiable au monde :

telussante.com