



**RASSEMBLONS-  
NOUS,  
CANADA.**

**Des liens plus forts.  
Une meilleure santé mentale.**



## **CRÉER DES LIENS EN MILIEU DE TRAVAIL ; UNE TROUSSE À OUTILS POUR LE PERSONNEL ET LES GESTIONNAIRES**

Destinée aux membres du personnel ainsi qu'aux gestionnaires et aux cheffes et chefs d'équipe, la présente trousse vise à souligner l'importance de créer des liens sociaux au travail. Tirez parti de cette trousse et des activités qui y sont proposées pour animer des discussions d'équipe et favoriser un sentiment de connexion et de soutien au sein du milieu de travail.

### **APERÇU**

#### **Les occasions de créer des liens sont plus près qu'on ne le croit**

La Semaine de la santé mentale représente une occasion privilégiée pour faire de la sensibilisation, réduire la stigmatisation et encourager des conversations ouvertes sur la santé mentale.

C'est également un moment pour les milieux de travail de se rassembler afin de créer des espaces sécuritaires, bienveillants et propices à des conversations sur la santé mentale – et ainsi renforcer la culture organisationnelle.

Alors, par où commencer? Par la création de liens! Créer des liens sociaux est un besoin humain. Notre survie et notre capacité à nous épanouir dépendent des interactions que nous avons avec les autres. La recherche montre qu'un soutien social solide est lié à :

- des taux de bien-être plus élevés;
- une sécurité et une résilience accrues;
- une meilleure prospérité.

Un soutien social solide favorise le bien-être, la résilience et la réussite. Pourtant, les taux de déconnexion sociale sont en hausse : en 2023, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que la solitude et l'isolement social constituaient un problème de santé mondial, y compris dans les milieux de travail.

C'est pourquoi le thème de la Semaine de la santé mentale 2026 de l'ACSM est Rassemblons-nous, Canada. Il s'agit d'une invitation à créer des liens et à se soutenir mutuellement, parce que les liens renforcent la santé mentale.

### **L'IMPACT DE LA SOLITUDE**

#### **Impact sur les membres du personnel :**

La solitude en milieu de travail peut avoir de graves répercussions sur la santé mentale du personnel et sur son rendement au travail. Elle augmente le niveau de stress et contribue à l'épuisement professionnel, en plus de miner la motivation, la créativité et l'engagement. La solitude peut aussi entraîner une hausse de l'absentéisme ainsi qu'un sentiment de déconnexion au sein de l'équipe. Reconnaître cet enjeu permet aux membres du personnel d'agir, de bâtir des relations de soutien et de contribuer à un milieu de travail plus connecté et psychologiquement sain.

#### **Impact sur les gestionnaires et les équipes :**

Il est essentiel pour les gestionnaires de comprendre la solitude en milieu de travail, car elle influence à la fois le bien-être du personnel et le rendement organisationnel. Les personnes isolées sont moins engagées,

moins productives et plus susceptibles de quitter leur emploi. La solitude augmente également le stress et les risques pour la santé. En s'y attaquant, les gestionnaires peuvent favoriser la création de liens, la sécurité psychologique et un milieu de travail sain axé sur la collaboration.

## AVANTAGES DE CRÉER DES LIENS EN MILIEU DE TRAVAIL

Créer des liens sociaux en milieu de travail contribue à réduire la solitude, à prévenir l'épuisement professionnel et à accroître la productivité – ces liens sont également essentiels à notre santé mentale et à notre bien-être. Nouer des relations et des liens significatifs au travail, tant avec des collègues qu'avec des personnes dirigeantes, permet de bâtir un réseau de soutien en dehors du cocon familial. Les personnes ayant créé des liens sociaux sont engagées et plus susceptibles de rester au sein de l'organisation<sup>i</sup>.

Lorsque les membres du personnel entretiennent de bonnes relations sociales au travail, cela se traduit par une meilleure cohésion d'équipe, une diminution des conflits, des collaborations fructueuses, un partage accru des idées et, de façon générale, un sentiment d'appartenance et de positivité au sein du milieu de travail. Lorsque les équipes sont connectées et en santé, elles prospèrent.

### La déconnexion et l'isolement social sont en hausse au travail

Les équipes qui fonctionnent en silo, la dépendance accrue aux outils de communication numérique, les décalages de fuseaux horaires ou de lieux de travail, le sentiment de surcharge et l'effacement des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle sont tous des facteurs qui contribuent à un sentiment croissant de solitude au travail.

Les statistiques dressent un portrait préoccupant :

- La solitude en milieu de travail est

associée à des taux plus élevés d'anxiété, de dépression et d'épuisement professionnel, à une baisse du rendement au travail ainsi qu'à une diminution de la satisfaction professionnelle<sup>iii</sup>.

- Environ 36 % des personnes salariées au Canada ont déclaré se sentir isolées, un taux nettement supérieur à la moyenne mondiale de 27 %<sup>iv</sup>.
- Les personnes de la génération Z (18-24 ans) sont trois fois plus susceptibles que les baby-boomers de se sentir déconnectées au travail<sup>v</sup>, et 54 % affirment se sentir seules au travail une partie du temps<sup>vi</sup>.
- 38 % des Canadiennes et Canadiens estiment que leur charge de travail n'est ni raisonnable ni bien gérée<sup>vii</sup>.
- Près d'un quart (21 %) des personnes salariées au Canada ne perçoivent pas leur milieu de travail comme bienveillant, et 45 % disent manquer de relations de confiance au travail<sup>viii</sup>.
- Les gestionnaires, quant à eux, ne disposent souvent pas des outils nécessaires pour composer avec cette réalité, ce qui accentue encore davantage le problème. Seulement 37 % des gestionnaires déclarent avoir reçu une formation pour apprendre à accompagner des équipes en transformation et réparties géographiquement, ainsi qu'à offrir au personnel du soutien en santé mentale<sup>ix</sup>. Quelque 76 % des membres du personnel estiment que leurs gestionnaires n'ont pas reçu une formation suffisante ou qu'il leur manque des compétences pour bien intervenir<sup>x</sup>.

## Les équipes véritablement connectées sont...

Partout, les cheffes et chefs d'équipe, les organisations et les gestionnaires qui trouvent des moyens de s'adapter à la culture de travail de demain connaissent le plus de succès pour lutter contre l'isolement en milieu de travail.

Les organisations canadiennes les plus avancées vont au-delà d'une « vision à système unique » (centrée uniquement sur la productivité, les ventes, etc.) et choisissent d'élaborer intentionnellement des cultures axées sur :

- une collaboration volontaire : inviter les membres du personnel à se réunir en personne pour des moments de rapprochement social et de remue-méninges;
- une redéfinition de l'inclusion : offrir de la formation et du soutien face aux facteurs de stress actuels (comme des programmes de thérapie ou d'accompagnement gratuits);
- des moments sociaux virtuels : organiser régulièrement des rencontres sociales – même de 30 minutes par semaine – pour se connecter virtuellement et discuter de sujets non liés au travail, jouer à des jeux, etc.;
- un investissement dans la formation des gestionnaires : accompagner les gestionnaires pour qu'elles et ils accordent la priorité au bien-être et fassent des suivis sur la santé mentale;
- un investissement dans le développement du personnel : offrir des occasions de perfectionnement et de formation en cours d'emploi contribue grandement au bonheur et à l'engagement des gens, et les équipes doivent s'y investir.

## COMMENT LES GESTIONNAIRES PEUVENT OFFRIR DU SOUTIEN

Les membres du personnel comme les gestionnaires devraient accorder la priorité

aux occasions de créer des liens. Peu importe l'endroit où une personne travaille : ce qui compte, c'est la qualité des relations qu'elle entretient dans son milieu de travail.

Une autre stratégie consiste à créer des cultures fondées sur l'autonomie. Les études montrent que l'autonomie est l'un des facteurs les plus déterminants liés à la solitude au travail. Les personnes qui bénéficient d'une flexibilité quant à leur horaire et à leur façon de travailler déclarent ressentir moins de solitude et se sentir davantage responsabilisées.

Voici quelques mesures que les organisations peuvent mettre en place pour favoriser la création de liens en milieu de travail :

- Élaborer des stratégies de cohésion d'équipe adaptées aux environnements de travail hybrides.
- Encourager les investissements dans la formation et le perfectionnement du personnel.
- Tenir périodiquement des rencontres individuelles structurées, où du temps est prévu pour discuter du bien-être de la personne, en mettant l'accent sur le développement relationnel plutôt que transactionnel.
- Reconnaître régulièrement les membres de l'équipe et souligner leurs réussites.
- Organiser fréquemment des activités de cohésion d'équipe axées sur la création de liens sociaux et les discussions sur des sujets non liés au travail.
- Miser sur l'accessibilité de la direction, un facteur clé pour atténuer la solitude au sein des équipes. Il s'agit d'être disponible pour effectuer des suivis et entretenir des conversations ouvertes avec les membres de votre équipe, ainsi que pour répondre à leurs besoins personnels et non seulement professionnels. Dans tous les modèles de travail, les personnes qui sont soutenues par une direction présente se sentent plus connectées à leur équipe<sup>xi</sup>.

- <sup>i</sup> Signal49, « Tackling Workplace Loneliness and Isolation Through Leadership and Choice » (mars 2025), [https://www.signal49.ca/product/tackling-workplace-loneliness-and-isolation-through-leadership-and-choice\\_mar2025/](https://www.signal49.ca/product/tackling-workplace-loneliness-and-isolation-through-leadership-and-choice_mar2025/)
- <sup>iii</sup> Oxford University Press & Society of Occupational Medicine, « Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis » (décembre 2023), <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38285544/> (en anglais)
- <sup>iv</sup> Microsoft Word Trend Index, « The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? » (mars 2021), <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (en anglais)
- <sup>v</sup> Indice de santé mentale TELUS (janvier 2024), « [Les employés de moins de 40 ans au Canada sont les plus touchés par l'isolement et la solitude](#) »
- <sup>vi</sup> Recherche en santé mentale Canada, « Guarding Minds at Work - Evaluating Psychological Health and Safety in the Workplace » (juin 2023), <https://www.mhrc.ca/guarding-minds> (en anglais)
- <sup>vii</sup> Recherche en santé mentale Canada, « Guarding Minds at Work » (en anglais).
- <sup>viii</sup> Indice de santé mentale TELUS, [https://go.telushealth.com/hubfs/MHI%202024/ISM\\_Canada\\_Janvier\\_2024.pdf](https://go.telushealth.com/hubfs/MHI%202024/ISM_Canada_Janvier_2024.pdf) (en anglais).
- <sup>ix</sup> Concordia University, « Remote, Hybrid or In-Person? How Work Location Affects Loneliness and Employee Engagement » (août 2025), [https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/996003/1/Oza\\_MSc\\_F2025.pdf](https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/996003/1/Oza_MSc_F2025.pdf) (en anglais)
- <sup>x</sup> Environics Research (pour le compte de Dialogue), « La santé et le bien-être en milieu de travail au Canada » (février 2023), <https://www.dialogue.co/fr/2023/la-sante-et-le-bien-etre-en-milieu-de-travail-au-canada/>

