



Idées inspirantes  
Mieux-être et résilience  
des cadres supérieurs

**Guide tactique pour passer à l'action**  
Publié le 2 août 2022

*Alors que nos dirigeants se sont réunis devant un défi sans précédent, nous nous sommes soutenus les uns les autres avec une résilience et une compassion incroyables, démontrant le pouvoir de cette crise à faire ressortir la force de nos gens exceptionnels.*

—Anna Filipopoulos, vice-présidente directrice et cheffe,  
Talents et culture, Hôtels Four Seasons

*Il est très important pour les leaders de prendre soin d'eux-mêmes d'abord. Cette notion de mieux-être et d'autosoins est un aspect vital, même primordial, dont les leaders doivent toujours faire une de leurs priorités.*

—Zabeen Hirji, conseillère mondiale,  
L'avenir du travail, Deloitte Canada

*De nombreux leaders nous ont dit qu'ils avaient l'impression d'être soumis à des règles différentes par rapport aux autres et que le risque de stigmatisation était plus grand dans leur cas. Cette situation doit changer, parce que les conséquences sont nocives pour les leaders, leurs équipes et les organisations.*

—Paula Allen, directrice mondiale et première vice-présidente, Recherche et mieux-être global, Solutions Mieux-être LifeWorks

*Les leaders doivent pouvoir être très adaptables et résilients. Je pense que le quotient d'adaptabilité, combiné à la résilience, est l'ingrédient secret qui permet aux membres d'une équipe de performer au maximum de leurs capacités.*

—Curtis Stange, président et  
chef de la direction, ATB Financial



Les leaders subissent souvent des niveaux accrus de stress, et la pandémie est venue amplifier ce phénomène. Il faut y remédier, d'autant plus que les cadres ayant de l'ancienneté, comme les hauts dirigeants, se sentent souvent incapables de demander de l'aide. Afin d'évaluer toutes les répercussions de la pandémie sur le mieux-être des cadres supérieurs, Deloitte Canada et le Groupe de recherche LifeWorks ont mené des recherches au printemps 2021 et publié leurs constatations dans un rapport intitulé *Mieux-être et résilience des cadres supérieurs*. Nous avons évalué la santé mentale des cadres supérieurs et, sans surprise peut-être, nous avons découvert qu'ils étaient soumis à des pressions considérables, et que **82 % ont déclaré vivre de l'épuisement**. Une solide part de 50 % des cadres ayant de l'ancienneté ont également **envisagé de changer de rôle, de démissionner, de partir à la retraite, de prendre un congé ou encore de travailler à temps partiel**<sup>1</sup>.

Que peuvent faire les conseils d'administration et les équipes de direction pour améliorer le bien-être des cadres supérieurs, les retenir en poste et s'assurer qu'ils s'épanouissent malgré les défis inévitables à venir? Le présent guide tactique pour passer à l'action offre des recommandations et des réponses à cette question.

En ayant à l'esprit nos récentes observations, nous avons créé un groupe de travail composé de leaders des ressources humaines pour discuter de mesures pratiques qui pourraient améliorer concrètement le mieux-être et la résilience des cadres supérieurs. Les commentaires des participants sur leur vécu, conjugués aux connaissances et à l'expérience de Deloitte Canada et de Solutions Mieux-être LifeWorks, ont permis d'élaborer le présent guide tactique et éclairé et nos recommandations en vue d'atténuer les risques d'épuisement professionnel et d'aider les cadres supérieurs à s'épanouir, à diriger leurs équipes à leur niveau optimal et à accroître leur résilience, dès maintenant et dans l'avenir.

Notre recherche initiale a porté sur près de 1 200 cadres supérieurs au sein de 11 organisations des secteurs privé et public, dont plusieurs exercent leurs activités à l'échelle mondiale. Cliquez [ici](#) pour prendre connaissance des autres résultats de l'étude. Des entrevues avec les leaders des RH ont également permis de recueillir leurs points de vue; des liens vers leurs vidéos figurent à la page 11.

La première étape consiste à **comprendre les défis des cadres supérieurs** (besoins, obstacles et possibilités en matière de bien-être et de méthodes de travail) et à **formuler des arguments en faveur du changement** qui expliquent la priorité d'investir dans leur santé mentale et leur mieux-être. En outre, nos recommandations globales ciblent quatre domaines d'action clés liés au leadership, à la culture d'entreprise et aux pratiques de travail :

1. **Réduire la stigmatisation à l'égard de la santé mentale** en démystifiant et en normalisant le dialogue entre les hauts dirigeants et les autres cadres supérieurs.
2. **Renforcer les relations entre pairs** afin de créer un sentiment de communauté, de soutien et de collaboration.
3. **Améliorer le soutien organisationnel à la santé mentale et au bien-être** pour que les ressources et les outils appropriés soient disponibles.
4. **Repenser le travail** pour permettre aux leaders de travailler efficacement, et donc de réduire les efforts et le stress au travail, puis de libérer du temps pendant lequel ils peuvent se reposer et se déconnecter.

Il s'agit d'un sujet incontournable qui devrait être un impératif organisationnel. Les cadres ayant de l'ancienneté donnent le ton à leur organisation. S'assurer qu'ils reçoivent le soutien nécessaire pour s'épanouir dans leur rôle, diriger leurs équipes et, en fin de compte, créer et préserver des organisations résilientes est la voie à suivre – et l'approche logique sur le plan des affaires.



# Principales leçons tirées de l'étude *Mieux-être et résilience des cadres supérieurs*

## Nos recherches ont permis d'éclairer les quatre domaines d'action clés du présent guide tactique

Même si les affaires sont fondamentalement en constante évolution, le phénomène s'est accéléré avec la pandémie et ne montre aucun signe de ralentissement. Par conséquent, la résilience, l'adaptabilité et les capacités des cadres supérieurs seront continuellement mises à l'épreuve et devraient être continuellement renforcées.

Si les cadres supérieurs ne sont pas encouragés à se concentrer d'abord sur leur propre mieux-être, ils seront incapables de veiller adéquatement au bien-être de leurs équipes et, en fin de compte, de s'assurer que leur organisation possède la résilience et l'énergie nécessaires pour surmonter les défis à venir. L'étude sur le mieux-être et la résilience des cadres supérieurs montre que les organisations ont encore beaucoup à faire pour bien équiper leurs leaders en ce qui concerne le bien-être.



Les dirigeants et les conseils d'administration peuvent utiliser nos recommandations pour intégrer le bien-être dans le fondement de leur organisation, repérer les lacunes à combler et prendre des mesures pratiques en vue d'améliorer le mieux-être et la résilience. Vous trouverez plus de résultats de l'étude *Mieux-être et résilience des cadres supérieurs* [ici](#).

### 1. Réduire la stigmatisation à l'égard de la santé mentale

**41 %**

ont indiqué qu'ils s'autostigmatisaient face à l'idée de reconnaître ou d'accepter qu'ils ont peut-être des problèmes de santé mentale

**55 %**

se disaient préoccupés par l'effet que pourrait avoir la stigmatisation en milieu de travail sur leur carrière

### 3. Améliorer le soutien à la santé mentale et au bien-être

**82 %**

se sont dits épuisés – ce qui est un indicateur du risque d'épuisement professionnel

**96 %**

des répondants qui ont déclaré se sentir épuisés ont également noté une détérioration de leur santé mentale

### 2. Renforcer les relations entre pairs

**65 %**

de ceux qui ont signalé une détérioration des relations entre pairs ont également précisé que leur santé mentale avait aussi empiré

**58 %**

ont affirmé que les collègues de travail favorisent la résilience

### 4. Repenser le travail

**63 %**

des cadres supérieurs ne prennent pas le temps de s'occuper de leur bien-être personnel

**68 %**

ont signalé que leur facteur de stress le plus important était la hausse de la charge de travail par rapport aux niveaux antérieurs à la pandémie

# Réduire la stigmatisation à l'égard de la santé mentale

La stigmatisation crée des espaces nocifs pour exprimer une vulnérabilité aux problèmes de santé mentale. Elle peut empêcher les cadres supérieurs d'être eux-mêmes au travail, ce qui peut ensuite se répercuter dans l'ensemble de l'organisation. Heureusement, quand la stigmatisation est réduite, non seulement ces leaders peuvent-ils se montrer sous leur vrai jour, mais le milieu de travail devient aussi plus inclusif et bienveillant. La solution passe par la mise en place d'une sécurité psychologique, définie par Amy Edmondson comme étant « une conviction commune à tous les membres d'une équipe selon laquelle l'équipe est un espace sûr pour la prise de risques interpersonnels », de sorte que les employés n'ont pas à craindre de nuire à leur réputation ou à leur carrière s'ils font preuve d'authenticité ou d'ouverture à exprimer leur détresse mentale<sup>2</sup>. Réduire la stigmatisation aux échelons les plus élevés d'une organisation contribue à susciter un sentiment de sécurité psychologique, influant sur l'image des cadres supérieurs et sur la perception qu'ont d'eux les personnes avec lesquelles ils interagissent.

Amy C. Edmondson est titulaire de la chaire Novartis de leadership et de gestion à la Harvard Business School, établie pour soutenir l'étude des interactions humaines permettant de créer des entreprises prospères qui contribuent à l'amélioration de la société.

Elle est l'auteur de sept livres et de plus de 60 articles savants, publiés dans des ouvrages universitaires et de gestion, comme *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* et *Harvard Business Review*<sup>2</sup>. Elle est également une conférencière recherchée ayant une audience mondiale<sup>2</sup>.

## Recherches sur l'importance de ce domaine d'action

La stigmatisation dissuade les gens de révéler leurs problèmes de santé mentale à leurs collègues et amis, ce qui dénote un environnement psychologiquement nocif<sup>3</sup>. La sécurité psychologique est essentielle pour qu'on puisse bâtir une culture inclusive, favoriser le bien-être des employés et améliorer leur vie au travail<sup>4</sup>. Dans un récent sondage, 57 % des dirigeants d'entreprise ont indiqué qu'ils valorisaient fortement la sécurité psychologique et l'ont classée comme un des facteurs les plus utiles pour créer un environnement de travail sûr<sup>5</sup>. D'autres recherches montrent qu'elle peut aussi favoriser l'innovation, améliorer la prise de décisions et aider les organisations à conserver les meilleurs talents<sup>6</sup>.

Bien que notre recherche ne porte pas spécifiquement sur l'abus de substances et la dépendance, il s'agit d'autres problèmes courants chez les leaders qui sont souvent mal vus<sup>7</sup>. Il y a lieu d'envisager une discussion ouverte à ce sujet dans la mise en application des recommandations ci-dessous en vue de soutenir et d'aider les leaders clés. Nous recommandons fortement de faire appel à un professionnel de la santé pour obtenir des conseils et de lire des ressources additionnelles sur le sujet.

## Comment traiter à ce problème

### Initiatives à court terme recommandées

**N° 1 :** Découvrir ce qui provoque la stigmatisation à l'égard de la santé mentale chez les cadres supérieurs à l'aide d'entrevues et de sondages confidentiels. Poser des questions ciblées pour comprendre ce qui exacerbe la stigmatisation et trouver les causes profondes qui pourraient limiter la sécurité psychologique.

**N° 2 :** Investir dans la formation en santé mentale pour les cadres supérieurs, y compris sur la façon de l'identifier en eux et au sein de leurs équipes.

**N° 3 :** Normaliser les discussions sur la santé mentale en encourageant les cadres supérieurs à parler de leur vécu. Demander à des leaders bien connus de faire part plus largement de leur expérience face à des défis personnels ou au bien-être mental. Si les membres de la haute direction donnent l'exemple, cette normalisation sera encore plus efficace, surtout lorsque le chef de la direction est à l'avant-plan de la démarche.

### Initiatives à long terme recommandées

**N° 1 :** Inclure des questions sur la sécurité psychologique dans les sondages, ceux qui ont trait plus particulièrement à l'engagement, à l'inclusion et au bien-être.

- Cerner les perceptions de base des employés quant à la mesure dans laquelle les cadres supérieurs favorisent la sécurité psychologique
- En fonction de ces perceptions, déterminer les aspects à améliorer et ceux que les leaders doivent aborder dans les plans annuels
- Concevoir des mesures de soutien qui permettent aux leaders de créer un environnement psychologiquement sécuritaire et inclusif (p. ex., rendre obligatoire la formation sur l'inclusion et tirer parti des six caractéristiques du leadership inclusif<sup>8</sup>)

**N° 2 :** Intégrer la sécurité psychologique aux IRC des leaders et de l'ensemble de l'organisation afin que les leaders priorisent leur mieux-être et celui de leur équipe. Le bien-être devient alors officiellement une priorité organisationnelle pour l'équipe de direction. Recueillir des données afin de suivre ces indicateurs au fil du temps.

# Renforcer les relations entre pairs

Les relations entre pairs sont importantes pour le bien-être et la productivité à tous les échelons, particulièrement en période de turbulences, car elles offrent du soutien et une valeur pour l'organisation. Il est avantageux pour celle-ci de favoriser de bonnes relations fondées sur la collaboration entre les cadres supérieurs plutôt qu'un environnement compétitif axé uniquement sur les réalisations personnelles. De solides relations entre pairs créent également des liens interpersonnels essentiels pour les cadres supérieurs, aménageant un espace de dialogue informel et un réseau de soutien intégré où les gens s'entraident. Dans notre sondage, 59 % des cadres supérieurs ont indiqué que leurs collègues de travail favorisent la résilience<sup>9</sup>. Les personnes qui ont noué de solides amitiés au travail seraient sept fois plus susceptibles d'être engagées dans leur travail<sup>10</sup>. Bien que les relations sociales soient importantes pour tous, la présence de pairs de confiance quand les temps sont difficiles est inestimable pour les cadres supérieurs. Les leaders peuvent aussi chercher à établir leur propre réseau vigoureux et solidaire, qui vient compléter les programmes et les initiatives de leur organisation.



© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

## Recherches sur l'importance de ce domaine d'action

Les interactions sociales au travail permettraient, d'après les études, d'amplifier les sentiments positifs, la satisfaction et l'attachement envers l'organisation ainsi que le bien-être et l'engagement des employés. Elles améliorent le rendement et font baisser les coûts, le roulement du personnel et l'absentéisme<sup>11</sup>. Des relations solides avec les pairs favorisent la résilience globale<sup>12</sup>. Cependant, le sentiment d'appartenance au travail a diminué depuis la pandémie<sup>13</sup>. De plus, les liens sociaux et la productivité sont étroitement liés : ceux qui se sont sentis satisfaits de l'étendue de leurs relations avec leurs pairs tout au long de la pandémie étaient 3,2 fois plus susceptibles d'avoir maintenu ou amélioré leur productivité<sup>14</sup>. Selon l'Institute for Corporate Productivity, c'est la participation aux activités sociales et aux programmes communautaires qui a le plus d'incidence sur le mieux-être des employés dans les organisations très performantes<sup>15</sup>.

### Comment traiter à ce problème

#### Initiatives à court terme recommandées

**N° 1 : Créer intentionnellement des occasions pour les cadres supérieurs de se réunir en personne.** Au fur et à mesure que les restrictions sont levées et que les gens retournent au bureau, prévoir des activités en présence qui faciliteront les liens personnels plus étroits. C'est particulièrement important pour les membres des équipes qui se sont joints à l'organisation durant la pandémie, il faut donc créer des occasions pour ces gens de rencontrer d'autres leaders ayant de l'ancienneté afin d'établir des liens et un réseau de soutien.

**N° 2 : Souligner l'importance des relations entre pairs.** Prendre des mesures simples comme souligner l'importance des liens sur les canaux de communication internes, en faisant connaître les histoires des hauts dirigeants, et demander à ceux qui se sont joints récemment à l'organisation de décrire comment les nouvelles relations ont influé sur leur transition. Créer le plus souvent possible un espace qui permet aux cadres supérieurs de se donner un soutien informel (réunions, interactions en dehors d'un cadre officiel, etc.) de manière à favoriser les liens naturels.

#### Initiatives à long terme recommandées

**N° 1 : Déterminer les obstacles qui nuisent à l'établissement de relations entre pairs.** Répondre à des questions clés telles que « comment les leaders pourraient-ils réserver du temps et saisir des occasions pour s'engager auprès des pairs » et « comment les leaders pourraient-ils utiliser des outils de collaboration pour favoriser les comportements souhaités ». Déterminer les domaines où il pourrait y avoir une concurrence négative et élaborer un plan pour surmonter tous les obstacles possibles.

**N° 2 : Concevoir et proposer des programmes pour la création de forums de pairs.** Créer des programmes qui réunissent les cadres supérieurs en petits groupes ou en forums. Les leaders disposent alors d'un mécanisme de consultation intégré pour la prise de décisions clés et de l'espace nécessaire pour analyser les problèmes, échanger et entendre des points de vue différents, cristalliser les priorités et prendre des décisions avec plus de confiance. Les forums de pairs devraient être dirigés par les cadres supérieurs eux-mêmes, qui définiraient les objectifs en fonction de leurs propres besoins. Les petits groupes peuvent être créés à l'interne ou offerts par l'intermédiaire de forums externes.

**N° 3 : Évaluer les hauts dirigeants en fonction de leur appui au mieux-être des autres cadres.** Intégrer la collaboration et le soutien des pairs (aider les autres leaders à améliorer leur bien-être) dans les modèles de leadership de même que dans l'énoncé des attentes et les mesures du rendement.

# Améliorer le soutien à la santé mentale et au bien-être

Pour fonctionner au maximum de leurs capacités, les cadres supérieurs ont besoin d'énergie et d'optimisme quand ils sont au travail. L'inverse mène à l'épuisement professionnel – la fatigue, la négativité au sujet du travail et une efficacité réduite\*. Le stress et le changement à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation sont inévitables, mais ils mettent à rude épreuve la capacité mentale et la résilience nécessaires pour surmonter les situations difficiles. Si elle n'offre pas un soutien adéquat à ses cadres pour qu'ils puissent relever les défis avec succès, l'organisation met en péril ses gens et sa stratégie. Grâce à un soutien amélioré à la santé mentale et au mieux-être qui vient contrer les facteurs menant à l'épuisement professionnel, elle peut aussi engendrer une performance soutenue dans le temps.

## Recherches sur l'importance de ce domaine d'action

Deloitte Canada a analysé l'expérience de sept organisations canadiennes dans le rapport intitulé *Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs*, et a constaté que les programmes offrant un soutien aux employés dans l'ensemble du spectre de la santé mentale – y compris la promotion de méthodes d'intervention en matière de bien-être, les soins et l'atténuation des facteurs de risque – étaient plus susceptibles de générer un RCI positif. De fait, le RCI annuel médian se chiffrait à 1,62 \$ et pouvait atteindre 2,18 \$ pour chaque dollar dépensé par l'organisation qui avait mis en œuvre des programmes depuis plus de trois ans, ce qui montre bien que les programmes de santé mentale procurent un rendement supérieur au fil des années<sup>16</sup>.

Dans un sondage mené auprès d'ingénieurs en logiciels, 92 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient plus susceptibles de rester à leur poste si leurs dirigeants faisaient preuve d'une meilleure empathie<sup>17</sup>. Les cadres qui gèrent les employés avec empathie constatent une augmentation de 21 % de la productivité en moyenne<sup>18</sup>. De plus en plus de données montrent que l'amélioration de la santé mentale crée de meilleurs leaders et se traduit par des résultats supérieurs.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

## Comment traiter à ce problème

### Initiatives à court terme recommandées

**N° 1 :** Promouvoir l'utilisation proactive des programmes grâce aux histoires relatées par les leaders. Les gens très performants évitent souvent de demander de l'aide avant de s'épuiser, et voir d'autres cadres raconter leur vécu peut avoir un effet marqué. Trouver des moyens originaux de promouvoir la participation aux programmes en exploitant les canaux internes et en confiant aux hauts dirigeants un rôle de modèles.

**N° 2 :** S'assurer que les services existants sont faciles d'accès. Commencer par des pages web faciles d'accès qui énumèrent les services de santé mentale offerts par l'organisation et décrivent comment s'en prévaloir. Présenter des programmes visant précisément les cadres de niveau supérieur dans des forums clés pour faciliter leur adoption.

**N° 3 :** Former les cadres pour qu'ils reconnaissent en eux les premiers signes d'épuisement et sachent les gestes à poser. Offrir une formation qui normalise et explique les indicateurs d'épuisement professionnel et faire connaître les canaux où les cadres supérieurs peuvent obtenir l'aide de professionnels en santé mentale.

**N° 4 :** Remplir un questionnaire d'autoévaluation de l'organisation pour déterminer où les politiques et pratiques de l'organisation se situent par rapport à un modèle de maturité en santé mentale comme celui qui se trouve sur [WSI-MH.com](http://WSI-MH.com).

### Initiatives à long terme recommandées

**N° 1 :** Offrir une formation sur la résilience aux cadres supérieurs. Déterminer les programmes qui aident les leaders à développer leur résilience mentale et leurs stratégies d'adaptation pour les aider à s'épanouir même en période de stress. Certains programmes s'appuient sur des animateurs formés à l'externe et pourraient être intégrés aux programmes de perfectionnement des hauts dirigeants.

**N° 2 :** Effectuer des évaluations individuelles de la santé mentale. Demander aux cadres supérieurs de s'autoévaluer confidentiellement afin d'analyser leur propre bien-être, de déterminer les ressources qui répondraient le mieux à leurs besoins et d'élaborer un plan favorisant leur bien-être mental. Offrir un coach en matière de santé qui peut faciliter l'adaptation de ce plan et répondre aux questions des cadres supérieurs. Mener des entrevues individuelles et des groupes de discussion en ligne où les gens peuvent rester anonymes et participer de façon asynchrone (selon leur propre horaire).

**N° 3 :** Envisager d'offrir un programme de congé ou de congé sabbatique. Offrir aux cadres supérieurs la possibilité de prendre un long congé – pour refaire le plein d'énergie, recalibrer leurs intentions, faire du bénévolat puis revenir au travail frais et dispos. Normaliser ces programmes en demandant aux leaders de décrire leur expérience et leurs idées.

\*Selon la définition de l'Organisation mondiale de la santé, l'épuisement professionnel est un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès. Il est caractérisé par trois dimensions :

- un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement;
- une distance mentale accrue par rapport au travail, ou des sentiments de négativisme ou de cynisme reliés au travail;
- une efficacité professionnelle réduite<sup>19</sup>.

# Repenser le travail

Les entreprises doivent reconnaître que la charge de travail plus lourde et la complexité accrue du travail peuvent entraîner de l'épuisement professionnel si le travail n'est pas repensé (p. ex., les méthodes de travail, les responsables des tâches et l'ordre de priorité). Au lieu d'essayer de tout faire, les cadres supérieurs devraient être habilités à déterminer les aspects les plus importants de leur travail et à y concentrer leurs efforts. En établissant l'ordre de priorité de leurs propres tâches et en s'assurant que les charges de travail sont acceptables, ils auront le pouvoir de se déconnecter et de refaire le plein d'énergie, et ils pourront devenir ainsi un modèle à suivre pour leurs équipes. S'ils fixent leurs limites par souci pour leur propre bien-être, les cadres supérieurs pourront instaurer une culture positive qui est profitable pour l'organisation et pour tous les membres de l'organisation.

## Recherches sur l'importance de ce domaine d'action

De nouveaux programmes et de nouvelles méthodes de travail sont examinés, en particulier en réponse aux heures de travail plus longues et à l'ampleur accrue des tâches observées durant la pandémie. Il s'en est suivi une augmentation du stress – et selon notre sondage, c'est l'augmentation du volume de travail qui a été le facteur de stress le plus important pour les cadres supérieurs (68 %) durant la pandémie<sup>20</sup>. Il existe de meilleures méthodes de travail et un besoin évident de rationaliser et de prioriser les initiatives, non seulement en raison du stress et de ses répercussions négatives, mais aussi compte tenu du temps supplémentaire que les cadres supérieurs qui retournent au bureau devront consacrer à leurs déplacements.

Si l'on veut éliminer les tâches à faible valeur, les solutions d'automatisation devraient être priorisées afin d'alléger le travail et de favoriser le bien-être. La valeur d'une réelle flexibilité dans le choix des horaires et du lieu de travail, etc., doit être véritablement reconnue dans l'ensemble de l'organisation et non pas présumée par les cadres supérieurs, sans quoi l'organisation ne fait que maintenir la pseudo-flexibilité dont certains leaders disposent<sup>21</sup>.

## Comment traiter à ce problème

### Initiatives à court terme recommandées

**N° 1 :** Établir un engagement d'équipe qui privilégie le mieux-être, dirigé et adopté par les cadres supérieurs. En équipe, les membres déterminent ce dont ils ont besoin pour offrir le meilleur d'eux-mêmes au travail et s'échangent des astuces pour équilibrer la charge de travail. Les cadres supérieurs peuvent aussi exprimer leurs besoins et donner l'exemple pour ce qui est de fixer des limites et d'exprimer ainsi leur vulnérabilité. Ils peuvent également donner à leurs équipes les moyens de faire leurs propres choix et réduire les cycles d'évaluation avec la direction.

**N° 2 :** Encourager les cadres supérieurs à élaborer des normes personnelles en matière de travail et de bien-être. Réserver du temps pour faire le plein d'énergie et établir des priorités de même que des limites personnelles réalistes relativement au temps consacré au mieux-être en vue de favoriser la résilience en période de turbulences.

**N° 3 :** Adapter la culture axée sur la tenue de réunions afin de réduire le temps passé en réunion et de libérer du temps pour réaliser des tâches significatives en limitant le nombre de participants, en réduisant la durée des réunions et en réservant des périodes de travail sans réunion.

**N° 4 :** Former les leaders sur les outils de collaboration et migrer les activités vers ces outils. Grâce à la formation et à l'acquisition d'habitudes, veiller à ce que les cadres supérieurs utilisent les outils numériques pour communiquer et travailler, ce qui permet d'économiser temps et efforts.

### Initiatives à long terme recommandées

**N° 1 :** Évaluer les priorités stratégiques à l'échelle de l'organisation afin d'établir des attentes et des calendriers réalistes à l'égard des initiatives qui sont considérées comme prioritaires. Ce centrage organisationnel sur les tâches les plus importantes aidera les cadres supérieurs à équilibrer leur charge de travail et à se concentrer sur les enjeux critiques. Les dirigeants sont aussi alors obligés de jouer un rôle de leaders au sein de l'entreprise et de ne plus être centrés seulement sur leur propre service ou fonction.

**N° 2 :** Accélérer les capacités d'automatisation. Automatiser les tâches administratives et à faible valeur afin de les éliminer une charge de travail des cadres supérieurs, qui peuvent alors se concentrer sur des tâches plus utiles et significatives.

**N° 3 :** Faire preuve de souplesse quant au lieu et aux heures de travail. Encourager les cadres supérieurs à être présents et à donner l'exemple pour ce qui est de la souplesse au travail. Ils doivent offrir cette même souplesse à leurs équipes en appliquant un modèle flexible ou hybride qui s'adapte à la vie personnelle et professionnelle de chacun.

## Appel à l'action

### Faire du mieux-être des cadres supérieurs une priorité pour le conseil d'administration et la haute direction

Même si la notion de mieux-être des cadres supérieurs peut sembler abstraite, l'adoption de nouveaux comportements en vue de l'intégrer au travail est essentielle si l'organisation veut être résiliente et prospérer malgré une conjoncture difficile et l'évolution incessante de l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. Bien qu'il n'y ait pas de voie unique vers le mieux-être et la résilience, les organisations peuvent réaliser d'importants progrès en adoptant le plan d'action pratique décrit ici afin que les cadres supérieurs, et donc l'ensemble de l'organisation, puissent en tirer tous les avantages.

Ce que nous savons, c'est que l'avenir est incertain et que l'inconnu peut engendrer du stress et nuire au bien-être mental. Dans un sondage mené auprès d'adultes américains, 32 % des répondants ont indiqué qu'ils éprouvaient de la difficulté à prendre des décisions en raison de l'incertitude liée à la pandémie et 74 % ont déclaré qu'ils étaient stressés<sup>22</sup>. Si les changements constants et l'incertitude font désormais partie de notre normalité, les leaders doivent être outillés pour s'orienter et guider les gens qu'ils dirigent de manière à soutenir l'organisation dans son évolution. La nécessité de prévoir les changements et de se réorienter rapidement face à l'incertitude met à rude épreuve la capacité des cadres supérieurs de traverser la tempête individuellement et de continuer à jouer leur rôle de leaders collectivement. Sans une base solide de comportements propices à la résilience, il peut être difficile pour les leaders d'exécuter les stratégies organisationnelles, d'atteindre les objectifs de rendement et de diriger efficacement leurs équipes en période de turbulences.

Lorsque les leaders sont incapables de préserver leur propre bien-être et leur propre résilience dans un contexte marqué par l'incertitude et les changements, les conséquences se font sentir sur l'organisation aussi. C'est ce qui se passe en ce moment. Nos recherches montrent que les cadres supérieurs se sentent épuisés en raison de la pandémie et que cette situation risque de se répéter dans l'avenir face aux difficultés si les leaders ne reçoivent pas un soutien suffisant lorsque le stress est moindre. Non seulement est-ce un bon choix à faire, mais c'est aussi un impératif d'affaires : les coûts associés à une mauvaise santé mentale ont explosé et l'Organisation mondiale de la santé estime que les problèmes de santé mentale entraînent une perte de productivité se chiffrant à 1 000 milliards de dollars américains par année<sup>23, 24</sup>.

Il est évident que les conseils d'administration et les hauts dirigeants doivent agir. Les cadres supérieurs affirment qu'ils ont besoin d'aide en ce moment, et les données laissent croire que cette réalité n'est pas près de disparaître. En faisant ressortir l'importance du mieux-être et de la résilience – et en provoquant d'importantes discussions ainsi que des interventions décisives dans de nombreuses organisations – la pandémie a bouleversé le monde des affaires, de sorte que le bien-être des cadres supérieurs constitue désormais une priorité stratégique. Il est essentiel de prendre des mesures efficaces à cet égard et de reconnaître que des réévaluations et des itérations fréquentes et cohérentes seront nécessaires pour assurer le bien-être et la résilience des cadres supérieurs – un parcours continu et nécessaire qui soutiendra les organisations au fil du temps.



# Remerciements

## Communiquez avec nous

### **Tara Van Zuiden**

Associée, Capital humain  
Deloitte Canada  
[tvanzuiden@deloitte.ca](mailto:tvanzuiden@deloitte.ca)

## Collaborateurs

### **Zabeen Hirji**

Conseillère de direction  
Deloitte Canada

### **Karen Pastakia**

Associée, Capital humain  
Deloitte Canada

### **Kathy Woods**

Leader nationale, Transformation  
de la main-d'œuvre  
Deloitte Canada

### **Sabrina Sdao**

Directrice principale, Capital humain  
Deloitte Canada

### **Caitlin Matthews**

Directrice, Transformation des RH  
Deloitte Canada

### **Alexandra Hallahan**

Conseillère principale, Capital humain  
Deloitte Canada

### **Khatija Mohammed**

Directrice de la recherche, Bureau national des ventes  
Deloitte Canada

### **Paula Allen**

Directrice mondiale et première vice-présidente  
Recherche et mieux-être global  
Solutions Mieux-être LifeWorks  
[paula.allen@lifeworks.com](mailto:paula.allen@lifeworks.com)

### **Allison Kelly**

Directrice, Recherche  
Groupe de recherche LifeWorks  
Solutions Mieux-être LifeWorks

### **Sean Cianflone**

Directeur, Science des données  
Groupe de recherche LifeWorks  
Solutions Mieux-être LifeWorks



# Notes de fin de document

1. Deloitte et Solutions Mieux-être LifeWorks, [Idées inspirantes – Mieux-être et résilience des cadres supérieurs : Un risque pour la reprise post-pandémie](#), 2021.
2. Amy Edmondson, [Amy C. Edmondson](#), 2022.
3. Solutions Mieux-être LifeWorks, [Rapport de l'Indice de santé mentale](#), février 2021.
4. Bill Howatt, « [A CEO's playbook for workplace psychological safety](#) », *CEO World Magazine*, 15 avril 2022.
5. Erica Sweeney, « [Companies that prioritize psychological safety avoid worker burnout, retain top talent, and perform better. Here's how to foster it remotely](#) », *Business Insider*, 20 mai 2021.
6. *Ibid.*
7. Kelsey Moreira, « [Addiction In The Workplace : How Leaders Can Help Create A Path To Recovery](#) », *Forbes*, 12 octobre 2021.
8. Deloitte, « [The six signature traits of inclusive leadership : Thriving in a diverse new world](#), *Deloitte Insights*, 14 avril 2016.
9. Deloitte et Solutions Mieux-être LifeWorks, [Idées inspirantes – Mieux-être et résilience des cadres supérieurs : Un risque pour la reprise post-pandémie](#), 2021.
10. Kate Cooper, « [The Importance Of Work Friends](#) », *Forbes*, 28 septembre 2021.
11. Elaine Houston, « [The Importance of Positive Relationships in the Workplace](#) », *Positive Psychology*, 30 décembre 2019.
12. Solutions Mieux-être LifeWorks, [Rapport de l'Indice de santé mentale](#), juillet 2021.
13. Solutions Mieux-être LifeWorks, [Rapport de l'Indice de santé mentale](#), août 2021.
14. Tina Lawler McHugh, Jennifer Sabatini Fraone et Zachary Zhang, « [Mental Health in the Post-Pandemic Workplace : A Culture Shift towards Transparency & Empathy](#) », Boston College Center for Work and Family, 6 décembre 2021.
15. *Ibid.*
16. Deloitte, « [Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs](#) », *Deloitte Insights*, 4 novembre 2019.
17. Clay Kellogg, « [Mental Health Is Now A Business Metric](#) », *Forbes*, 26 mai 2021.
18. *Ibid.*
19. Organisation mondiale de la santé, « [Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases](#) », 28 mai 2019.
20. Deloitte et Solutions Mieux-être LifeWorks, [Idées inspirantes – Mieux-être et résilience des cadres supérieurs : Un risque pour la reprise post-pandémie](#), 2021.
21. Solutions Mieux-être LifeWorks, [Rapport de l'Indice de santé mentale](#), janvier 2022.
22. Tracy Brower, « [The Future Is Uncertain : 5 Ways To Embrace Ambiguity](#) », *Forbes*, 10 janvier 2022.
23. Breezy, « [Employee Sabbatical Leave](#) », consulté le 4 avril 2022.
24. Organisation mondiale de la santé, « [Mental Health and Substance Use](#) », consulté le 4 avril 2022.

## Entrevues avec des responsables des RH (en anglais seulement)

- [Helena Gottschling](#), cheffe des ressources humaines, RBC
- [Beth Tyndall](#), cheffe des talents, Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario
- [Omo Akintan](#), cheffe des talents, Ville de Toronto
- [Mona Malone](#), cheffe des ressources humaines et cheffe, Talent et culture, BMO
- [Kelly Hannah-Moffatt](#), vice-présidente, Stratégie des gens, Équité et Culture, Université de Toronto
- [Karli Farrow](#), présidente et cheffe de la direction, Trillium Health Partners



La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et ni Solutions Mieux-être LifeWorks ni Deloitte n’y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d’avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Ni Solutions Mieux-être LifeWorks ni Deloitte ne sauraient être tenus responsables d’une quelconque perte qui aurait été subie par une personne qui se serait fiée à la présente publication.

## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l’audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d’autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l’intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d’entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l’Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <https://www2.deloitte.com/ca/apropos>.

Notre raison d’être mondiale est d’avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d’un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l’accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d’être en incarnant nos valeurs communes qui sont d’ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l’inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées. RITM1141816

## À propos de Solutions Mieux-être LifeWorks

LifeWorks est un chef de file mondial en solutions technologiques œuvrant auprès de clients qui souhaitent favoriser le mieux-être global de leurs employés tout en renforçant leur résilience organisationnelle. En veillant au mieux-être des gens, nous contribuons au succès des entreprises. Nos solutions portent sur l’aide aux employés et à la famille, la santé et le mieux-être, la reconnaissance, l’administration des régimes de retraite et l’assurance collective, les services-conseils en régimes de retraite et en finances, et les services en actuariat et en placements. Solutions Mieux-être LifeWorks compte au-delà de 7 000 employés au service de plus de 24 000 organisations clientes dans plus de 160 pays. Elle est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : LWRK).