

ORGANISATIONS RÉSILIENTES :

Surmonter les difficultés et l'incertitude avec sérénité



La résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle s'applique aux employés dont un milieu de travail dépend pour prospérer. Tous les aspects de la résilience d'une organisation sont importants, mais il peut être difficile de s'intéresser à l'aspect humain lorsque les pressions opérationnelles, financières et technologiques augmentent.

Cependant, les organisations qui se désintéressent du bien-être de leurs employés risquent d'en subir les conséquences à court et à long terme : problèmes de productivité, d'absence ou de fidélisation. Tous ces facteurs ont une influence sur la rentabilité. Une organisation peut améliorer sa résilience en se dotant de politiques et de procédures particulières et en cherchant à s'adapter

aux besoins des employés. Le présent guide porte donc sur la résilience des organisations et, plus particulièrement, sur la santé organisationnelle et la résilience des employés.

Les employeurs sont bien placés pour aider les membres de leur personnel à renforcer leur résilience. En leur offrant des ressources et un environnement bienveillant, ils peuvent les aider à mieux gérer leur stress, à rester en santé et à maintenir leur productivité. Cette stratégie, qui profite aux deux parties, consolide l'organisation dans son ensemble et crée un effectif plus solide et agile.

Qu'est-ce que la résilience?

La résilience, c'est la capacité de s'adapter ou de changer lorsque les choses ne vont pas comme prévu, par exemple lorsqu'une personne est continuellement soumise à des pressions, à de l'incertitude et à des changements. C'est ce qui nous aide à nous relever après les difficultés.



Quand vous tombez, vous relevez-vous? En combien de temps?



Qu'est-ce qui menace actuellement la résilience du personnel?

Plusieurs tendances mettent la résilience du personnel à l'épreuve.



Augmentation du taux de maladies chroniques.

Près de la moitié (45,1 %) des Canadiens sont atteints d'au moins une maladie chronique¹. Pour le diabète seulement, Diabète Canada prévoit une augmentation du nombre de cas de 26 % de 2023 à 2033. L'[étude](#) inédite que nous avons réalisée en 2024 sur les maladies chroniques a révélé une tendance encore plus préoccupante : au pays, la population semble développer des maladies chroniques à un âge plus précoce qu'avant. Si elles ne sont pas bien gérées, ces maladies peuvent compromettre la résilience du personnel sur le plan de la santé.



Hausse continue des problèmes de santé mentale.

Ces dernières années, les employeurs canadiens ont fait des progrès dans la sensibilisation à la santé mentale au travail. Beaucoup ont aussi amélioré l'accès aux soins psychologiques. Cependant, la santé mentale des employés demeure un enjeu de taille au pays. Selon les données de la Sun Life, les problèmes de santé mentale représentent maintenant près de 40 % des demandes de règlement invalidité de longue durée.



Isolement social.

Selon Benefits Canada, 38 % des participants canadiens indiquaient vivre de la solitude, de l'isolement ou un détachement social. Parmi les personnes déclarant avoir une santé sociale précaire, 47 % disaient vivre beaucoup de stress au quotidien², mais cette situation n'influence pas que la santé mentale. À 50 ans, le fait d'avoir des relations satisfaisantes prédit mieux la bonne santé physique à 80 ans que le taux de cholestérol³.



Instabilité économique.

L'instabilité économique croissante observée dans le monde a un effet élargi qui se manifeste en milieu de travail et qui affecte grandement la résilience du personnel. Cette instabilité peut prendre différentes formes, par exemple des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et une volatilité des marchés. Les membres du personnel peuvent donc ressentir une anxiété accrue par rapport à leur sécurité d'emploi, à leurs finances, à l'augmentation de leur charge de travail à mesure que l'entreprise s'adapte aux changements et à la nécessité d'acquérir rapidement de nouvelles compétences pour demeurer compétitifs dans un paysage changeant. Cette précarité demande aux équipes de faire preuve d'une grande force psychologique et émotionnelle, et met à l'épreuve leur capacité à rester concentrées, productives et heureuses. Les organisations qui reconnaissent ces effets et qui appuient proactivement leur personnel – que ce soit en formant les gestionnaires à la santé mentale, en communiquant clairement et en adoptant des politiques de travail flexibles – seront en meilleure position pour braver les tempêtes et garder une main-d'œuvre résiliente et agile.

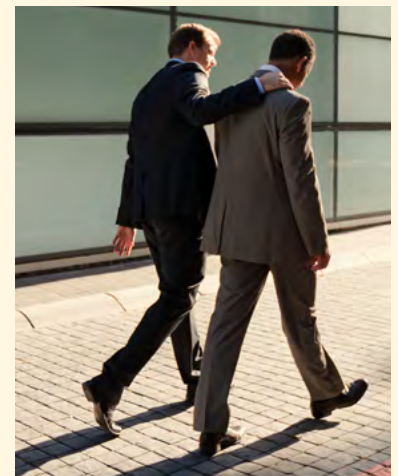
Épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un état d'épuisement émotionnel, physique et mental causé par un stress excessif et prolongé qui survient lorsque les gens sont débordés, épuisés émotionnellement et incapables de répondre à des demandes constantes.

Les symptômes peuvent prendre différentes formes. Sur le plan physique, les personnes touchées peuvent ressentir de la fatigue et de l'épuisement, et voir leur sommeil ou leur appétit perturbés. Sur le plan émotionnel, elles peuvent douter d'elles-mêmes et ressentir une impression d'échec, du cynisme et une baisse de motivation. Sur le plan comportemental, elles peuvent se couper des autres, s'isoler, procrastiner et être particulièrement irritables.

Pour lutter contre l'épuisement professionnel et renforcer leur résilience, il est important que ces personnes socialisent davantage, demandent de l'aide à leur entourage, limitent leurs contacts avec les personnes négatives et s'adonnent à des activités porteuses de sens, par exemple donner à son prochain. Chercher à s'accomplir au travail, préserver un équilibre sain, prendre des pauses et établir des limites sont d'autres mesures essentielles pour éviter et, éventuellement, soigner un épuisement professionnel.

Il faut aussi garder en tête que, parfois, un épuisement professionnel est causé par des facteurs externes échappant au contrôle de la personne.



Le pouvoir de la résilience des employés

Une personne résiliente sera plus productive, moins souvent absente et plus fidèle à son employeur⁴. C'est une qualité que l'on peut cultiver et renforcer avec des efforts et du soutien continus. En appliquant régulièrement des techniques qui consolident la résilience, les membres du personnel pourront améliorer leur capacité à faire face aux difficultés et aux obstacles.

Il existe de nombreux types de résilience, mais deux d'entre eux peuvent avoir des répercussions au travail :



La résilience émotionnelle/psychologique qualifie la capacité d'une personne à répondre au stress et à l'adversité, et à s'adapter mentalement à l'incertitude et aux difficultés. Un employé résilient peut faire preuve d'optimisme tout en demeurant réaliste, ce qui l'aidera à gérer son stress et ses émotions de façon saine et positive.



La résilience physique qualifie la capacité du corps à s'adapter aux difficultés et à demeurer en santé. Ce type de résilience entre en jeu dans le rétablissement de maladies physiques, de blessures ou d'accidents.



En général, la personne résiliente :

1. Considère les difficultés comme des défis.

Elle voit l'échec comme une occasion de croissance et non pas comme le miroir de sa propre valeur.

2. S'investit dans les aspects importants de la vie.

Elle a un but, une raison d'être. Elle s'investit dans son travail, mais aussi dans d'autres aspects de sa vie. Il peut s'agir de relations ou de causes qui la passionnent.

3. Comprend qu'il y a des limites à ce qu'elle peut contrôler.

Elle est consciente de ce qu'elle contrôle ou non, et se concentre sur ce qu'elle peut changer au lieu de s'inquiéter de ce qui ne dépend pas d'elle.



Il y a cinq éléments, listés ci-dessous, que beaucoup de psychologues considèrent comme fondamentaux pour renforcer la résilience :

Élément	Ce que vous pouvez faire en tant qu'employeur
1. Relations sociales. Établir des liens sociaux solides peut aider les gens à traverser des périodes difficiles. C'est aussi un élément crucial pour maintenir une bonne santé physique et mentale.	• Actions communautaires • Groupes de ressources pour les employés
2. Raison d'être. Avoir une raison d'être concerne les grandes choses (un emploi) et les petites choses (promener le chien). Une raison d'être et une mission claires favorisent la résilience. Cela aide les gens à avoir le sentiment de contribuer à quelque chose de plus grand.	• Formation sur les compétences • Planification de carrière • Établissement d'objectifs de gestion du rendement
3. Santé et mieux-être. Prendre soin de sa santé et de son mieux-être, c'est essentiel au renforcement de la résilience. Il faut mettre l'accent sur l'activité physique, l'alimentation et le sommeil. C'est important de porter attention à notre niveau d'énergie et de prendre soin de soi, par exemple en se reposant lorsque le besoin se manifeste.	• Initiatives de mieux-être • Promotion régulière de la couverture du régime de garanties collectives
4. Pensées saines. L'une des clés pour établir les bases de la résilience, c'est de savoir transformer les réflexions négatives en pensées saines. Cela demande de la pratique, mais ça fonctionne. Le cerveau humain est adaptable et peut se reconfigurer pour transformer les pensées négatives en pensées plus productives. Pour y parvenir, on peut par exemple prêter attention à nos pensées négatives, les remettre en question et tenter de distinguer ce qu'on contrôle de ce qu'on ne contrôle pas.	• Accompagnement favorisant la réorientation des pensées et la résolution de problèmes en milieu de travail, par exemple avec de la thérapie cognitivo-comportementale en ligne (TCC en ligne) • Séances de méditation ou de yoga sur place
5. Recherche d'aide. Pouvoir déterminer quand on a besoin d'aide est un signe de résilience (force) et non de faiblesse. Cela peut sembler contre-intuitif, mais une personne résiliente ne tardera pas à chercher de l'aide.	• Promotion régulière de la couverture du régime de garanties collectives • Formation en santé mentale pour aider les gestionnaires à soutenir le personnel et les équipes



Formation en santé mentale pour les gestionnaires

Dans les environnements de travail d'aujourd'hui, il est essentiel d'offrir aux gestionnaires de la formation en santé mentale. Puisqu'ils constituent la première ligne de soutien, les gestionnaires jouent un rôle capital dans la promotion du bien-être psychologique et la détection des enjeux avant qu'ils ne s'aggravent. Une formation adéquate donnera aux gestionnaires les connaissances et les compétences nécessaires pour détecter les difficultés de santé mentale, tenir des échanges bienveillants et orienter les

gens vers les ressources appropriées. Les gestionnaires qui comprennent la santé mentale sauront mieux répondre aux besoins du personnel et pourront réduire le stress en milieu de travail et améliorer tant la productivité globale que la satisfaction. À l'ère où l'épuisement professionnel et l'anxiété sont de plus en plus fréquents, les organisations qui priorisent la formation de leurs gestionnaires en santé mentale démontrent leur engagement à l'égard de leur personnel.



Notre site Web propose des vidéos sur les dessous de la santé mentale, différentes maladies et le rôle des gestionnaires dans le soutien de la santé mentale de leurs équipes.

[Vidéos de formation en santé mentale pour les gestionnaires](#)



N'oubliez pas...

Les gestionnaires efficaces priorisent la santé mentale et le bien-être des membres de leur équipe, mais il est essentiel qu'ils s'occupent aussi d'eux-mêmes. Souvent, ces personnes font face à des pressions et à des facteurs de stress particuliers (prise de décisions, résolution de problèmes, importance du soutien des autres face aux difficultés, etc.). En prenant soin de leur propre santé mentale, les gestionnaires protègent non seulement leur bien-être, mais ils montrent aussi l'exemple de comportements sains aux membres de leur équipe. Cette attitude favorise leur résilience, leur clarté d'esprit et leur

stabilité émotionnelle, qui sont des éléments essentiels à la prise de bonnes décisions et au soutien constant des équipes. Qui plus est, les gestionnaires qui priorisent leur propre santé mentale sont aussi en meilleure posture pour reconnaître et résoudre ce type d'enjeux dans leur équipe, ce qui crée un environnement plus empathique et bienveillant. Ultimement, l'engagement des gestionnaires à l'égard de leur santé mentale instaure un cycle positif de bien-être profitant à l'ensemble de l'organisation.

Recours au régime de garanties

Les régimes de garanties collectives de base comprennent parfois du soutien vers lequel vous pouvez diriger le personnel, par exemple la couverture des services de professionnels en santé mentale.

L'avenue des soins virtuels offre aussi un accès pratique à des ressources et à des professionnels de la santé (consultations de télémédecine, renouvellement d'ordonnances en ligne, outils de gestion de la santé numériques, etc.).

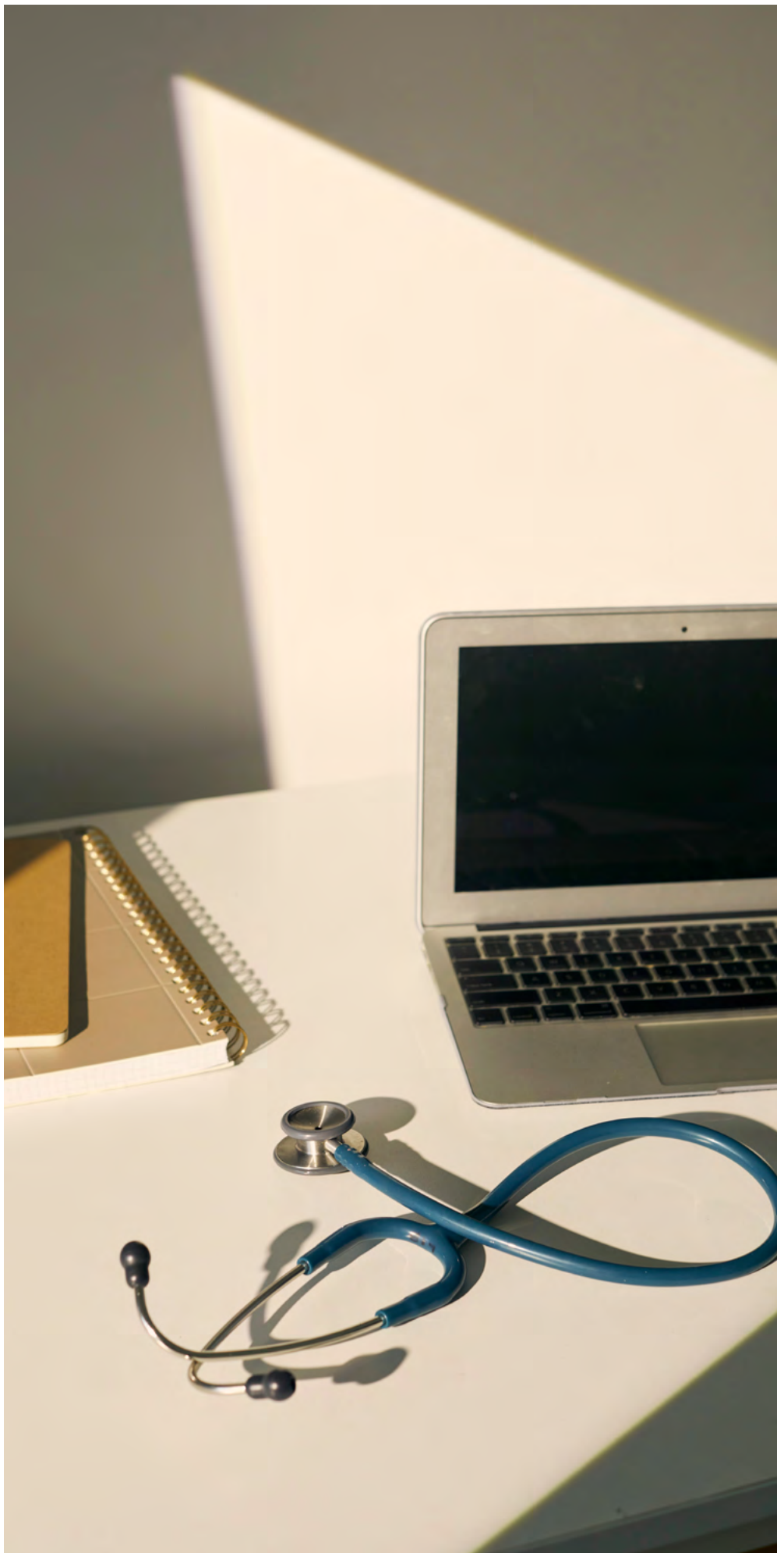
Le programme d'aide aux employés (PAE) est un autre aspect essentiel des garanties offertes. Ce service confidentiel offre au personnel couvert et à leurs personnes à charge du counselling, des ressources et du soutien professionnels pour un vaste éventail de difficultés personnelles ou professionnelles. L'aide aux gestionnaires de personnes en fait partie. Que vous viviez du stress, des problèmes relationnels ou des soucis financiers, ou que vous ayez besoin de conseils juridiques, le PAE vous propose de l'accompagnement et du soutien en tout temps.

Enfin, les comptes de dépenses flexibles et les comptes de dépenses personnels vous permettent d'affecter des fonds à des dépenses de santé admissibles qui ne sont pas incluses dans votre régime de base, ce qui améliore l'accès à des solutions de santé et de bien-être. Vous pourriez aussi songer à lancer des initiatives à titre d'employeur, par exemple :

- Programmes de mieux-être et des mesures incitatives liées au bien-être
- Messages que les gestionnaires envoient régulièrement aux membres de leurs équipes sur les avantages offerts aux employés et sur la manière d'y accéder. Ces messages peuvent être passés dans des réunions, par courriel ou lors des rencontres individuelles.



Pour en savoir plus, communiquez avec votre conseiller, votre consultant ou votre représentant à la Sun Life.





Agir pour la résilience de l'entreprise

Une mauvaise résilience à l'échelle individuelle peut affaiblir la résilience globale de l'entreprise. La productivité peut diminuer. Les absences et les coûts associés peuvent augmenter. La fidélisation des employés les plus talentueux peut en souffrir.

Il existe de nombreuses solutions pour vous aider. La résilience n'est pas statique. Tous les employés peuvent l'apprendre, la développer ou la renforcer. Qu'une personne soit naturellement résiliente ou non, elle peut améliorer sa résilience au fil du temps. La résilience est comme un muscle que les gens peuvent utiliser et développer.

En conclusion, le fait de chercher activement à améliorer le mieux-être et l'adaptabilité du personnel peut entraîner des bénéfices considérables à long terme pour l'organisation.

Sunlife.ca/garantiescollectives

1 Statistique Canada, *La santé de la population canadienne*, 2023.

2 Sondage sur la santé de *Benefits Canada*, 2024.

3 Waldinger, 2015.

4 Shatté, A., Perlman, A., Smith, B. et Lynch. WD. « The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 59, no 2 (2017), p. 135-140. Doi : 10.1097/JOM.0000000000000914. PMID: 28002352; PMCID: PMC5287440.

La vie est plus radieuse sous le soleil

Les garanties collectives sont offertes par la Sun Life du Canada, compagnie d'assurance-vie, membre du groupe Sun Life. MC1181 04-25 ad-na

