



CADRES ET RESPONSABLES : BIEN-ÊTRE PERSONNEL ET GESTION DU STRESS

FICHE D'INFORMATION 1 : POURQUOI LA SANTÉ MENTALE ET LE BIEN-ÊTRE SONT-ILS IMPORTANTS ?

Dans une équipe, c'est la ou le responsable hiérarchique qui crée l'ambiance de travail et donne le ton des échanges entre collègues; c'est donc son comportement qui rend possible ou non l'existence d'une culture du bien-être. En tant que cadre, vous êtes l'un des vecteurs les plus influents sur le bien-être des membres de votre équipe, les efforts qu'ils consentent et leur décision de rester ou non à leur poste.

Une démarche volontariste en faveur de la santé mentale et du bien-être a notamment pour avantage de produire des effets positifs et mesurables sur :

- vous-même — votre performance, votre satisfaction professionnelle, votre productivité, votre réussite, votre santé et votre bien-être

- votre équipe et ses membres — la productivité et la culture institutionnelle de votre équipe et de l'organisation pour laquelle vous travaillez
- votre organisation — le rayonnement de votre organisation auprès des groupes de population au service desquels vous œuvrez.

SOMMAIRE DE LA FICHE

- **Votre santé mentale est importante**
- **La promotion du bien-être et la gestion de la santé mentale au travail**
- **Comment agir**

VOTRE SANTÉ MENTALE EST IMPORTANTE

En tant que cadre ou responsable :

- 1. Vous représentez votre organisation.** Vous avez la responsabilité d'obtenir les résultats attendus afin d'atteindre les objectifs de votre organisation, aussi est-il important que vous puissiez donner le meilleur de vous-même pour y arriver. Cela implique notamment de préserver votre santé et votre bien-être.

Votre efficacité, votre santé et votre bien-être ont des incidences directes sur votre équipe et votre organisation et les personnes au service desquelles elle œuvre.

- 2. Vous donnez l'exemple.** En veillant à votre santé et à votre bien-être, vous contribuez à créer une culture institutionnelle saine et vous montrez l'exemple à votre entourage. Votre attitude au travail doit être porteuse d'équilibre entre la réalisation des objectifs, d'une part, et les moyens mis en œuvre pour y parvenir, d'autre part. Si vous donnez la priorité aux résultats au détriment des membres de votre équipe, de votre santé et de votre bien-être, vous risquez de donner l'impression que personne n'est irremplaçable et qu'une mauvaise santé est une

chose normale et ne mérite pas que l'on s'en préoccupe. Or, santé et bien-être riment généralement avec bons résultats et productivité.

Votre rôle en tant que cadre ou responsable est de permettre à chacun et chacune, y compris vous-même, de donner le meilleur de lui ou d'elle-même, afin d'arriver aux résultats que l'organisation doit obtenir.

- 3. Votre satisfaction professionnelle, votre sentiment de réussite et votre bien-être sont importants.** Il importe tout autant de prendre soin de vous que de cultiver le savoir-faire, les compétences et les connaissances techniques que votre rôle exige. N'est-il pas difficile en effet d'atteindre vos objectifs et de vous poser en modèle par votre comportement positif si vous-même ne vous sentez pas épanoui(e) ?

Vous aurez une influence plus bénéfique sur votre organisation, sur les autres, sur votre vie et sur votre carrière si vous ne négligez pas vos propres besoins.



« C’est en donnant le meilleur de soi-même que l’on amène les autres à donner le meilleur d’eux-mêmes. »

— Omar Suleiman

En tant que cadre ou responsable, vous aurez plus de facilité à vous préparer, vous et votre équipe, à l’évolution de la nature de votre travail et au monde de demain si vous êtes pleinement épanoui(e). Cette considération est essentielle en période d’incertitude et de changement.

Mettre ses qualités de chef et d’administrateur à la hauteur des enjeux de demain, c’est :

- adopter un style de direction et de gestion porteur de transformation et non pas fondé sur le commandement et le contrôle

- privilégier la dimension humaine pour favoriser l’amélioration de la productivité et des résultats
- être capable de s’adapter à des lieux de travail métamorphosés à l’ère de la technologie, des transformations fondées sur le savoir et du travail à distance.

Pour être le mieux à même d’aider votre équipe à produire les résultats attendus en ces temps incertains et instables, vous devez d’abord vous concentrer sur vous-même.

Partout dans le monde, les cadres et les responsables efficaces prennent très au sérieux le bien-être, la réduction du stress et la gestion de la santé mentale au travail, qui génèrent un important retour sur investissement à l’échelle individuelle aussi bien que collective.

Les résultats obtenus peuvent être mesurés comme suit :

En ne faisant rien ou très peu	En faisant un effort ciblé et en s’investissant pour changer les choses
<p>On constate soit une absence de changement, soit une augmentation :</p>	<p>On constate :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Du nombre de jours de travail perdus pour cause de maladie ou d’absence et du taux de renouvellement du personnel • Du nombre de cas de mauvaise productivité due au présentisme ou à un manque d’investissement personnel • Du manque de satisfaction professionnelle et des problèmes de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Un investissement personnel optimal, qui conduit à une amélioration de la qualité et de la productivité • Une plus grande satisfaction professionnelle

EXERCICE DE RÉFLEXION 1 : STYLE DE DIRECTION ET DE GESTION

Ce mini-exercice de réflexion est l’occasion de vous poser une première série de questions. Prenez des notes dans votre propre journal ou utilisez le cahier d’exercices à la fin de cette fiche d’information.

Vous tirerez mieux parti de cet exercice d’apprentissage et de réflexion si vous le faites avec des pairs ou dans le cadre d’une discussion avec votre propre supérieur(e), et il vous sera plus utile encore si vous avez récemment reçu de vos subordonné(e)s des retours d’information directs sur l’effet que produit votre style de gestion.

- i. Comment décririez-vous le style de direction et de gestion qui est actuellement le vôtre ? Est-ce le style auquel vous aimeriez être associé(e) ?
- ii. Comment a-t-il évolué ces dernières années ?
- iii. Savez-vous si votre « style » vous permet de contribuer à montrer l’exemple pour ce qui est de la santé et du bien-être ? Quels retours avez-vous reçus ?



PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE, RÉDUIRE LE STRESS ET GÉRER LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

Vous obtiendrez les résultats que vous vous donnerez les moyens d'obtenir.

L'investissement personnel : pourquoi doit-on s'en soucier ?

L'investissement personnel est en substance la quantité de travail que nous fournissons lorsque personne ne nous regarde.

Il est considéré comme une bonne indication de la satisfaction quant au travail que l'on fait, à l'équipe dans laquelle on se trouve et à l'organisation. Il est rare de constater un fort investissement personnel en même temps qu'un fort taux de congés maladie¹.

Le taux d'investissement personnel peut aller de 0 à 100 %. Toutefois, s'efforcer de se donner à 100 % en permanence, c'est courir droit à l'épuisement. Pas question ici de promouvoir le surmenage. Un niveau d'investissement optimal et durable, qui permet de rester résilient et de ne pas dépasser ses propres limites, se situe autour de 80 %.

Certaines personnes se contentent d'en faire juste assez pour éviter une sanction ou une mesure disciplinaire — ce qui correspond généralement à un niveau d'investissement d'environ 30 %.

Comprendre ce qui favorise ou au contraire freine l'investissement personnel et prendre les mesures qui s'imposent à cet égard peut se révéler extrêmement bénéfique pour vous, aussi bien à titre individuel que dans votre rôle de cadre ou de responsable, en vous aidant à trouver un équilibre entre dimension humaine, productivité et bénéfice.

L'objectif n'est pas d'atteindre un investissement de 100 à 120 %, mais de favoriser durablement un niveau d'investissement de 80 % en conservant une marge pour un effort supplémentaire s'il est nécessaire.

EXERCICE DE RÉFLEXION 2 : INVESTISSEMENT PERSONNEL

En gardant à l'esprit vos fonctions actuelles de cadre ou de responsable, répondez aux questions ci-après dans votre propre journal ou utilisez le cahier d'exercices à la fin de cette fiche d'information.

- i. Qu'est-ce qui influence votre niveau d'investissement personnel dans vos fonctions actuelles ?
- ii. À quel niveau estimez-vous votre investissement personnel actuel (sur une échelle de 30 à 100 %) ?
- iii. Quelle est l'incidence de ce niveau d'investissement sur votre satisfaction professionnelle (que vous ayez l'impression d'être en difficulté, de tout juste vous en sortir ou de vous épanouir) ? Avez-vous remarqué un changement à cet égard ?

1) Ian Hesketh et Cary Cooper, *Well-being at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy*. CIPD. Kogan Page, 2019, p. 23 et 24.



C'est notamment sur vous-même que vous pouvez avoir le plus d'influence.

Lorsque l'on est cadre ou responsable, il est très difficile de bien faire son travail si l'on souffre ou si l'on dépérit en raison de l'accumulation de stress, d'une mauvaise santé mentale ou d'un mal-être en général. Une telle situation vous nuit aussi bien qu'aux autres.

Commencez par vous-même.

- Adoptez un style de direction et de gestion efficace, ou affermissez-le.
- Bâissez une culture institutionnelle et un lieu de travail sains, sûrs et fondés sur la confiance.
- **AGISSEZ.** Effectuez au moins certains des exercices de réflexion qui vous sont proposés — ou tous, de préférence — pour bien comprendre **CE QUI VOUS MOTIVE RÉELLEMENT**. Vous pouvez consigner vos réflexions dans votre journal personnel ou à la fin de cette fiche d'information.

Commencez par une chose à laquelle vous pourriez penser ou que vous pourriez dire ou faire différemment.

EXERCICE DE RÉFLEXION 3 : OÙ VOUS SITUEZ-VOUS ACTUELLEMENT DANS VOTRE PROGRESSION PROFESSIONNELLE EN TANT QUE CADRE OU RESPONSABLE ?

Reportez-vous au tableau ci-après, intitulé « Exercice de réflexion personnelle », pour une première piste de réflexion.

Répondez aux questions ci-après sur la base de votre expérience des quatre à six dernières semaines.

- i. Parvenez-vous à compenser les effets de votre travail sur votre énergie, vos pensées, vos émotions et votre résilience ?
 - ii. Entourez ou surlignez les affirmations qui ont le plus de résonance pour vous, que vous les ayez pensées ou émises pour vous-même ou exprimées à quelqu'un d'autre. Toutes s'inspirent d'expériences vécues et de commentaires réels.
 - iii. Cette situation a-t-elle changé récemment, ou dure-t-elle depuis un certain temps ?
- **Il ne s'agit pas là d'une évaluation scientifique**, mais d'une première piste de réflexion pour vous aider à faire le point et à voir ce qui ressort de votre expérience des quatre à six dernières semaines, en prenant pour point de départ les expériences et commentaires d'autres cadres et responsables.
 - Si vous vous reconnaissez plutôt dans les affirmations énoncées à gauche, nous vous recommandons vivement de faire une évaluation plus approfondie en demandant de l'aide.



EXERCICE DE RÉFLEXION PERSONNELLE : VOUS RECONNAISSEZ-VOUS DANS L'UNE OU PLUSIEURS DE CES AFFIRMATIONS ?

Je suis en difficulté — Je dépéris	Je suis frustré(e) — Je m'en sors tout juste	Je m'en sors bien — Je suis performant(e)	Je réussis — Je suis épanoui(e)
<p>Je ne progresse pas vraiment et je désespère en silence.</p> <p>Je prends du retard dans mon travail. Certains jours, j'ai du mal à faire quoi que ce soit.</p> <p>Je prends plus de jours de congé, mais je n'ai toujours pas le sentiment d'aller mieux.</p> <p>J'ai beaucoup de mal à entretenir de bonnes relations avec mes collègues, généralement à cause de la façon dont je me sens, dont je pense et dont je communique.</p> <p>Je me rends compte que je suis généralement irritable ou grincheux(euse) envers mon entourage et envers moi-même.</p> <p>Je me sens en difficulté. Je me sens débordé(e) ou stressé(e), anxieux(euse) ou inquiet(iète) la plupart du temps (plus de 75 ou 80 % du temps). Je ne me reconnais plus.</p> <p>J'ai l'impression de stagner et d'être incapable de rebondir face à certaines des difficultés que je rencontre au travail.</p> <p>J'ai l'impression d'être sur le point de ne plus pouvoir faire face ou de m'épuiser.</p> <p>J'ai du mal à dormir, à contrôler mes émotions, à avoir les idées claires et à prendre des décisions.</p>	<p>Je m'en sors tout juste, je garde la tête hors de l'eau, mais je me demande combien de temps je vais pouvoir tenir ainsi.</p> <p>Je ne suis pas vraiment moi-même ou je ne me sens pas comme je voudrais.</p> <p>Je me sens frustré(e) dans mes fonctions et dans ma situation professionnelle une bonne partie du temps.</p> <p>Je suis plus facilement irrité(e) par les autres.</p> <p>Je suis plus irritable et plus critique envers moi-même; ma petite voix intérieure trouve toujours à redire en ce moment.</p> <p>Je perçois dans mon état de santé, dans mon esprit et dans mon corps certains des symptômes d'une accumulation de stress ou d'une mauvaise santé mentale.</p> <p>J'ai commencé à perdre ou j'ai perdu mes habitudes concernant ma santé et mon bien-être; j'ai du mal à les garder; je n'ai pas le temps.</p> <p>Je ressens de la frustration et parfois je ne me sens pas investi(e) dans ma vie professionnelle, dont je ne tire plus la même satisfaction qu'avant.</p>	<p>Je m'en sors bien.</p> <p>J'ai l'impression de bien tenir mes fonctions la plupart du temps (60 à 75 % du temps).</p> <p>Je m'en sors bien, mais je pourrais m'améliorer ou passer au niveau supérieur, s'agissant notamment de la conscience que j'ai de la situation et des connaissances et des compétences dont je dispose pour améliorer mon bien-être, mieux gérer ma santé mentale et réduire les effets du stress.</p> <p>Je remarque des symptômes de détresse, mais j'y remédie souvent assez vite.</p> <p>Je constate que mes relations de travail sont pour la plupart solides. Je suis à l'écoute de mon équipe et de mes pairs, et je sens que je communique de manière claire, cohérente et calme.</p> <p>Je maintiens mes habitudes en matière de santé et de bien-être la plupart du temps.</p> <p>J'aime mon travail et j'en tire une bonne satisfaction la plupart du temps.</p>	<p>J'ai l'énergie, l'optimisme et les idées dont j'ai besoin pour m'épanouir et réussir dans mes fonctions la plupart du temps (75 % du temps ou plus).</p> <p>Il arrive que j'aie des moments de détresse ou que je ressente une pression face aux difficultés que je rencontre au travail, mais je rebondis rapidement.</p> <p>J'ai des habitudes bien établies qui me permettent de maintenir mon bien-être et ma santé — et je fais en sorte de ne pas y déroger.</p> <p>Je fais preuve de créativité pour résoudre les problèmes qui se présentent à notre équipe et nous obtenons de très bons résultats.</p> <p>Je reçois de très bons retours de la part de mon équipe sur mon style de direction et de gestion et sur la confiance que l'on m'accorde.</p> <p>Mes relations professionnelles sont solides et fondées sur la confiance.</p> <p>De manière générale, j'aime mon travail.</p> <p>Je perçois très clairement le sens de mon travail.</p>



QUE DEVRIEZ-VOUS FAIRE ?

Je suis en difficulté — Je dépiris	Je suis frustré(e) — Je m'en sors tout juste	Je m'en sors bien — Je suis performant(e)	Je réussis — Je suis épanoui(e)
<p>Demandez DÈS MAINTENANT des conseils et de l'aide pour aller mieux le cas échéant.</p> <p>Ne considérez pas la souffrance liée à une forte accumulation de stress ou à une mauvaise santé mentale comme un motif de fierté — ce n'en est pas un. Vous ne devez pas non plus en avoir honte, mais vous devez AGIR maintenant, sans quoi la situation ne fera qu'empirer.</p> <p>Ce que vous faites maintenant aura une forte incidence sur votre santé, votre carrière et votre vie au cours des semaines, des mois et des années à venir.</p>	<p>Investissez votre attention, votre temps et votre énergie dans une INTERVENTION RAPIDE et des activités de PRÉVENTION, tout en continuant de veiller à promouvoir et à protéger votre bien-être et votre santé. Il vous faudra probablement pour cela faire un effort ciblé, dresser une liste précise de vos points forts et de vos problèmes, et élaborer un plan. Demandez conseil pour vous lancer.</p>	<p>Investissez votre énergie et votre attention dans la promotion, la protection et la prévention.</p> <p>Adoptez au quotidien des habitudes axées sur la prévention, accroissez votre conscience, vos connaissances et vos compétences face aux problèmes, ayez une idée claire de vos vulnérabilités, sachez d'où peut venir le danger et soyez préparé(e) à y faire face le cas échéant.</p>	<p>Investissez votre énergie et votre attention dans la promotion et la protection, en veillant à votre bien-être, en ménageant votre santé et en cultivant votre résilience au jour le jour et dans les moments difficiles.</p>



RÉSUMÉ DES MESSAGES ET DES ÉTAPES CLÉS

BIEN-ÊTRE

- Votre bien-être est à la base de tout. Donnez-lui la priorité et faites-en votre principal souci, même lorsque vous allez bien.
- C'est l'ingrédient clé de la promotion, de la protection, de la prévention, de la résilience et du rétablissement au niveau individuel (et au niveau collectif sur votre lieu de travail).

SANTÉ

- Concentrez-vous sur les bases de la bonne santé (alimentation, activité physique, sommeil, par exemple).
- Renseignez-vous sur les ressources offertes sur votre lieu de travail en matière de promotion de la santé.
- Adoptez des habitudes saines et aidez vos collègues à faire de même.

STRESS

- Apprenez à repérer les signes avant-coureurs de détresse, aussi bien ses manifestations physiques (sensations, problèmes de santé) que mentales (pensées et émotions).
- Prévenez ou réduisez et gérez votre exposition à des situations de stress néfastes ou prolongées, aussi bien au travail que dans votre vie personnelle.
- Renseignez-vous sur les risques psychosociaux qui existent sur votre lieu de travail. Élaborez, en collaboration avec les membres de votre équipe, le ou la conseiller(ère) du personnel et votre hiérarchie, un plan visant à combattre ces risques et à créer un environnement de travail sain.
- Ayez une idée précise de vos responsabilités en matière de sensibilisation, de signalement et d'intervention, le cas échéant.

SANTÉ MENTALE

- Nous avons tous une santé mentale à préserver. Prenez le temps de ménager votre santé mentale — ayez de bonnes pratiques d'hygiène mentale ou adoptez des habitudes propices à votre santé mentale — et aidez et encouragez les autres à faire de même.
- Ayez conscience de votre état de santé mentale. Agissez sans tarder si vous remarquez que vous vous en sortez tout juste ou que vous avez un problème. Demandez de l'aide si vous êtes en difficulté. Si vous remarquez un changement chez quelqu'un d'autre, demandez-lui si tout va bien (et plutôt deux fois qu'une).
- Apprenez à mieux connaître la stigmatisation et la discrimination à l'égard de la santé mentale et prenez-en mieux conscience afin de les combattre.
- Apprenez à repérer les signes avant-coureurs chez vous comme chez les autres, et parlez-en.

RÉSILIENCE ET RÉTABLISSEMENT

- La résilience est notre aptitude et notre capacité à rebondir et à grandir après une épreuve ou une difficulté.
- Nous pouvons, en nous informant, renforcer notre résilience. Il arrive que nous n'ayons pas la même résilience dans tous les aspects de notre vie et à tout moment. Ayez conscience de vos points forts et ne cessez jamais de les cultiver.
- Penser en termes de rétablissement nous est utile pour bien vivre, qu'existent ou non des symptômes de mauvaise santé. L'idée est de donner à chacun les moyens d'être l'acteur de son propre rétablissement, en tirant parti de ses points forts, de sa résilience et de sa capacité à prendre des décisions. Il s'agit de reconnaître ce qui a pu se produire dans la vie d'une personne plutôt que ce qui ne va pas chez elle.
- Penser en termes de rétablissement est une démarche importante si l'on veut aider les autres à atteindre leurs objectifs et à réaliser leurs ambitions.



CAHIER D'EXERCICES — AGIR

Commencez par vous-même.

Où en êtes-vous actuellement/depuis un mois

Dans votre journal, notez les réflexions que vous inspirent les questions ci-dessous.

EXERCICE DE RÉFLEXION 1 : STYLE DE DIRECTION ET DE GESTION

Ce mini-exercice de réflexion est l'occasion de vous poser une première série de questions. Prenez des notes dans votre propre journal ou utilisez ce cahier d'exercices.

Vous tirerez mieux parti de cet exercice d'apprentissage et de réflexion si vous le faites avec des pairs ou dans le cadre d'une discussion avec votre propre supérieur(e), et il vous sera plus utile encore si vous avez récemment reçu de vos subordonné(e)s des retours d'information directs sur l'effet que produit votre style de gestion.

Je décrirais de la manière suivante le style de direction et de gestion qui est actuellement le mien :

C'est le style auquel j'aimerais être associé(e) : Oui | Non | Pas sûr(e) | Observations

Mon style de direction et de gestion a évolué de la manière suivante au cours des cinq dernières années :

-
-
-

Mon « style » me permet de contribuer à montrer l'exemple pour ce qui est de la santé et du bien-être au travail de la manière suivante :

-
-
-

Je reçois le type de retours suivants :

-
-
-



EXERCICE DE RÉFLEXION 2 : INVESTISSEMENT PERSONNEL

Quelles sont les trois choses qui influencent le plus votre niveau d'investissement personnel dans vos fonctions actuelles ?

- 1.
- 2.
- 3.

À quel niveau estimez-vous votre investissement personnel actuel (sur une échelle de 30 à 100 %) ?

< 30 % 30-40 % 40-50 % 50-60 % 60-70 % 70-80 % 80-90 % 90-100 %

Quelle est l'incidence de ce niveau d'investissement sur votre satisfaction professionnelle (que vous ayez l'impression d'être en difficulté, de tout juste vous en sortir ou de vous épanouir) ?

Cela a-t-il changé récemment/au cours des six dernières semaines ?

Quelle importance revêt l'investissement personnel — aussi bien le vôtre que celui des membres de votre équipe — pour le travail de votre équipe, de votre division, de votre département ou de votre organisation ?

Que devez-vous faire pour amener un changement positif quant à votre investissement personnel (qu'il s'agisse de l'accroître, de le réduire ou de le maintenir) ?

-
-
-



EXERCICE DE RÉFLEXION 3 : OÙ VOUS SITUEZ-VOUS ACTUELLEMENT DANS VOTRE PROGRESSION PROFESSIONNELLE EN TANT QUE CADRE OU RESPONSABLE ?

Reportez-vous au tableau intitulé « Exercice de réflexion personnelle » (p. 5 et 6) pour une première piste de réflexion.

- **Il ne s'agit pas là d'une évaluation scientifique**, mais d'une première piste de réflexion pour vous aider à faire le point et à voir ce qui ressort de votre expérience des quatre à six dernières semaines, en prenant pour point de départ les expériences et commentaires d'autres cadres et responsables.
- **Si vous vous reconnaissez plutôt dans les affirmations énoncées à gauche, nous vous recommandons vivement de faire une évaluation plus approfondie en demandant de l'aide.**

Répondez aux questions ci-après sur la base de votre expérience des quatre à six dernières semaines.

Parvenez-vous à compenser les effets de votre travail sur votre énergie, vos pensées, vos émotions et votre résilience ?

Entourez ou soulignez les affirmations qui ont le plus de résonance pour vous (que vous les ayez pensées ou émises pour vous-même ou exprimées à quelqu'un d'autre). Toutes s'inspirent d'expériences vécues et de commentaires réels.

Cette situation a-t-elle changé récemment, ou dure-t-elle depuis un certain temps ? Oui | Non | Pas sûr(e)

En bref :

Commencez par vous-même.

- Adoptez un style de direction et de gestion efficace, ou affermissez-le.
- Bâissez une culture institutionnelle et un lieu de travail sains, sûrs et fondés sur la confiance.
- AGISSEZ.

Commencez par UNE chose à laquelle vous pourriez penser ou que vous pourriez dire ou faire différemment.

