

carrefour RH

carrefourrh.org

**GESTIONNAIRES : FACE
AUX ENJEUX DE SANTÉ MENTALE**

FICHE-CONSEIL ▼

**GESTIONNAIRES :
COMMENT VOUS PROTÉGER
ET MAINTENIR VOTRE BIEN-ÊTRE
PSYCHOLOGIQUE ?**



Avec la participation financière de

Québec 

Une initiative de

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
ÊTES-VOUS BIENVEILLANT À VOTRE ENDROIT ?	5
CAS : GÉRER EN DONNANT LE MAUVAIS EXEMPLE	6
CHANGEMENT DE CONVICTIONS POUR UNE SANTÉ ÉQUILIBRÉE	7
HABITUDES À INTÉGRER POUR MAINTENIR VOTRE ÉNERGIE VITALE ET ÊTRE BIENVEILLANT FACE À VOUS-MÊME	8
RÔLE DE MODÈLE ET DE SOUTIEN — DEUX RÔLES INTRINSÈQUEMENT LIÉS	11
CONSULTER DES RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES EN SANTÉ	12
CONCLUSION	13
FICHE-SYNTÈSE	15
AUTO-ÉVALUATION DE SON ÉTAT PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE ...	15

Droit d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés**.

Par contre, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit être toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

EN COMPLÉMENT



Une vidéo complémentaire à ce document est disponible à cette adresse :
[adresse à venir](#)



Rédaction

**Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA,
Distinction Fellow**
Conférencière, auteure, psychologue
organisationnelle et médiatrice
accréditée
Groupe SCO



INTRODUCTION

Dans cette série sur la santé mentale, plusieurs articles et capsules ont traité de diverses manières de prévenir, d'accompagner et d'intervenir auprès d'un employé ou d'une équipe de travail qui traverse des périodes difficiles.

La logique veut qu'afin d'être en mesure de prendre soin de son personnel, il faille être soi-même en pleine possession de ses moyens et de bien contrôler son degré de stress et les réactions face à ce dernier. Préserver sa santé et maintenir une saine gestion de son bien-être psychologique devant les nombreux enjeux de pénurie de personnel et l'augmentation croissante des demandes de services, demeure un exploit de tous les instants. Ce pourquoi, cet article mettra l'accent sur vous, les gestionnaires. Sur l'importance de prendre soin de vous, quotidiennement, afin de ne pas basculer dans l'épuisement ou la maladie.



ÊTES-VOUS BIENVEILLANT À VOTRE ENDROIT ?

Depuis quelques années, on fait souvent référence au mot bienveillance. Qu'est-ce que la bienveillance ? Le dictionnaire Larousse définit la bienveillance comme une « *disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui* ».

La bienveillance est l'une des compétences recherchées chez les gestionnaires, particulièrement dans cette ère du travail où la gestion des ressources humaines est devenue de plus en plus complexe. Plusieurs croient à tort que c'est le nouveau terme à la mode en gestion. L'absence de bienveillance dans les milieux de travail semble être l'un des facteurs en cause pour expliquer le phénomène de « grande démission » auquel on assiste dans les organisations. Faire montre de bienveillance dans ses relations professionnelles, à l'égard de son personnel et de ses clients, contribue à créer des environnements de travail riches et humains.

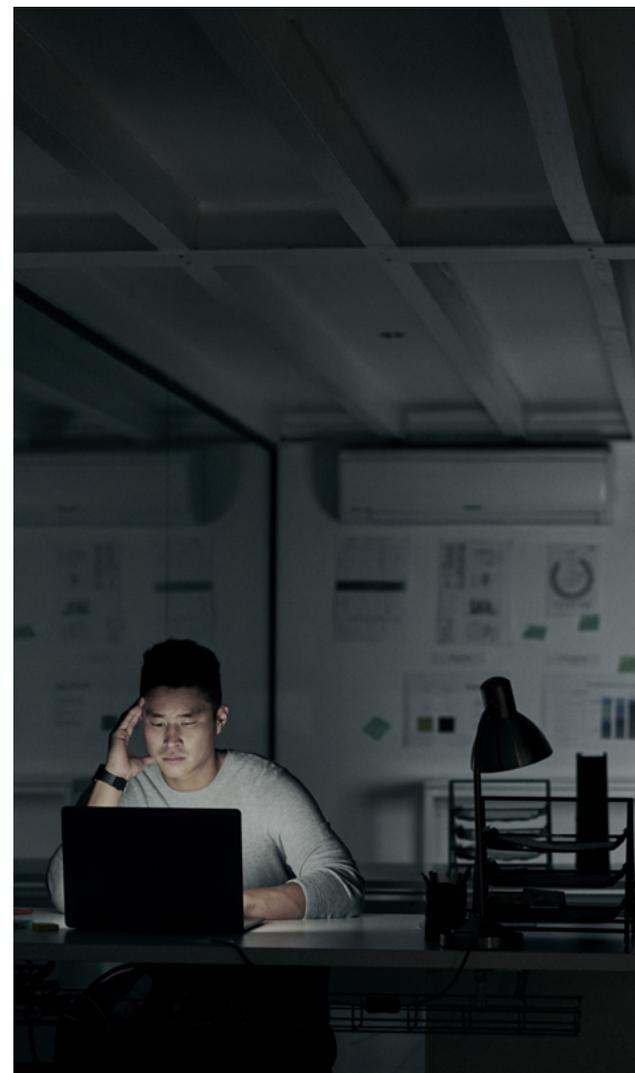
Tout comme le vieux proverbe le suggère : « *charité bien ordonnée commence par soi-même* », il est plus facile d'être bienveillant à l'égard des autres lorsque l'on est bienveillant avec soi-même. Par exemple, vous aimez prendre votre café le matin dans le calme. Réussissez-vous à créer ce moment unique tous les matins ? Est-ce que votre famille respecte ce besoin ? Parfois, il suffit de ces courts moments de la journée où vous vous accordez le droit de satisfaire un besoin physiologique ou psychologique important malgré l'effervescence autour de vous afin de vous recentrer et réactiver votre capital d'énergie. En vous accordant au quotidien de petites attentions qui vous font du bien, vous préserverez votre équilibre psychologique.

Pourquoi certains gestes simples qui font du bien, connus de tous, sont-ils si difficiles à adopter et à maintenir au quotidien ? Je demeure persuadée que, tant et aussi longtemps que vous persisterez à maintenir des convictions, telles que vous devez tout réussir, que tout doit passer par vous, et qu'un problème doit être résolu à tout prix et le plus rapidement possible, celles-ci vont à l'encontre de l'adoption de saines habitudes. Voyons le cas de Normand.

CAS : GÉRER EN DONNANT LE MAUVAIS EXEMPLE

Normand travaille dans une entreprise de services. Il adore son travail et s'investit beaucoup dans tous les nouveaux projets. Son patron et ses collègues sont sensibles et admirent son grand dévouement. Normand est toujours prêt à aider tout le monde même s'il doit prolonger ses heures de travail. Pour lui, le travail est une priorité. Il est passionné et donne tout ce qu'il peut pour satisfaire l'ensemble des demandes qui lui sont adressées. Lorsque Normand rentre à la maison, il n'a plus d'énergie pour sa famille et lui-même. Son épouse se plaint qu'il soit peu présent à ses enfants.

Vous reconnaissez-vous dans ce profil ? Au cours de ma carrière, j'ai rencontré plusieurs gestionnaires dévoués comme Normand. Ces derniers possédant un grand sens des responsabilités, une vaste énergie et une grande capacité à réagir aux imprévus sont convaincus qu'en s'acharnant avec effort et constance à résoudre les problèmes qui leur sont présentés, en en faisant le plus chaque jour, qu'ils seront appréciés et reconnus pour leur contribution exceptionnelle. C'est souvent le cas. Toutefois, sachez qu'un degré élevé de réactivité dans la gestion des problèmes engendre presque inévitablement une prise en charge des problèmes à la place des autres. En agissant de la sorte, vous vous créez plus de travail puisque vous provoquez une certaine déresponsabilisation chez votre personnel. L'enjeu dans cette situation-ci est qu'en croyant que tout peut être résolu, que tout est possible, vous vous heurterez tôt ou tard à l'impossible. En ne réalisant pas que vous brûlez la chandelle par les deux bouts, en présentant un mauvais exemple de gestion de soi à votre équipe, vous devenez le pire ennemi de votre santé physique et psychologique. Malheureusement, certains gestionnaires font le constat de leur réactivité surdimensionnée par rapport aux attentes de leur milieu qu'après avoir fait l'expérience d'un épuisement ou de malaises physiques importants.





CHANGEMENT DE CONVICTIONS POUR UNE SANTÉ ÉQUILBRÉE

Pour favoriser la rééducation de ces gestionnaires au départ bien intentionnés, voici quelques croyances à modifier pour rendre possible l'adoption de saines attitudes et habitudes de vie au travail.

S'affirmer avec respect.

Cela veut dire mettre vos limites, dire oui aux projets et aux demandes réalistes en gardant à l'esprit qu'à l'impossible nul n'est tenu.

Savoir dire NON au besoin.

Il est difficile de dire non, car cela signifie renoncer à quelque chose. C'est la crainte de perdre un avantage, une occasion ou de déplaire au demandeur. Dire NON est quand même un OUI quelque part : c'est dire oui à soi, à sa qualité de vie et au respect de ses limites. Pensez-y, le oui sous-jacent est parfois plus important que le non exprimé. Il faut se défaire de la vieille mentalité que toute demande doit nécessairement être réalisée par vous. Faites appel à votre créativité, à vos collègues, à votre équipe et à l'intelligence collective.

Se sentir obligé de tout réussir à tout prix.

Plus vous fixerez la barre haute, plus les exigences suivront. J'ai cru pendant des années que travailler fort était gage de succès. C'est en grande partie vrai. Cela m'a pris 25 années à comprendre que j'aurais pu faire l'économie d'efforts et d'énergie pour parvenir aux mêmes résultats seulement en adoptant cette croyance : l'ensemble des priorités peuvent être réalisées sans avoir à forcer. Tout est possible lorsqu'on est bien *aligné* avec une vision claire, qu'on écoute notre cœur et notre intuition.



HABITUDES À INTÉGRER POUR MAINTENIR VOTRE ÉNERGIE VITALE ET ÊTRE BIENVEILLANT FACE À VOUS-MÊME

En adoptant les prédispositions d'esprit décrites plus haut, il vous sera plus facile d'introduire et d'intégrer des habitudes de vie qui tiennent compte de vos limites.

Celles-ci vous aideront à garder le cap sur votre bien-être en tout temps. Votre défi sera de les inclure progressivement dans votre routine. Pour vous inspirer, je vous communique mes dix coups de cœur favoris qui ont eu un effet important sur ma gestion du stress.

1.

Au réveil le matin, faites dix respirations profondes. Les respirations profondes permettent d'oxygéner tout votre corps. C'est votre carburant. Lorsque vous sentez que votre énergie diminue, répétez une série de respirations au lieu d'accumuler les boissons élevées en caféine.

2.

Avant de commencer votre journée, visualisez-la avec optimisme en répétant une phrase réconfortante et positive. Par exemple : *« Aujourd'hui, je suis en contrôle et je vais réussir à avancer de manière considérable le projet X qui m'a été confié. »*

3.

Planifiez votre journée en réservant du temps pour les imprévus ou les urgences. L'erreur fréquente dans la planification des gestionnaires est de surcharger leur horaire avec multiples rendez-vous qui se succèdent les uns après les autres sans prévoir de temps pour les imprévus. Ces derniers grèvent beaucoup de votre temps et sont générateurs de stress.

4.

Concentrez-vous sur votre planification et tentez d'exécuter le maximum. Évitez les distractions. Si vous devez accomplir des tâches nécessitant de la concentration, faites-le dans les moments de la journée où votre concentration est à son meilleur. Fermez les notifications de vos appareils (cellulaire, boîte courriel ou autres applications) afin de maximiser le temps de concentration que vous vous êtes accordé. Cela vous évitera des frustrations.

5.

En mi-journée, prévoyez un temps d'arrêt de qualité même s'il ne s'agit que de cinq à dix minutes. Prévoyez une marche, respirez l'air frais ou sortez de votre bureau pour saluer des collègues de travail. Changez le mal de place comme disait ma grand-mère !

6.

Prévoyez des périodes de temps au cours de la semaine pour répondre aux besoins et aux demandes de votre équipe. Précisez le moment où les membres de votre équipe peuvent solliciter votre attention. Par exemple, vous pourriez afficher à votre agenda (si elle est accessible à tous) ou sur votre porte de bureau (si le travail s'effectue en présentiel pour tous) les moments de la semaine où votre personnel peut solliciter une rencontre, soumettre une demande ou vous consulter sur une difficulté. Ainsi vous augmenterez nettement votre efficacité en réduisant les pertes de temps.

7.

Acceptez que votre planification change et adaptez-la en fonction des besoins émergents. Je sais, c'est parfois frustrant de se faire désorganiser une journée alors qu'on avait mis un temps précieux à tout planifier. C'est la vie ! Sachez que vous n'êtes pas seul à vivre des interruptions. Selon Henry Mintzberg, le gestionnaire s'attelle à une tâche pendant environ neuf minutes seulement sans interruption¹. Accueillez cette situation avec sérénité plutôt que grogne et frustration. Vous éviterez de vider d'un seul coup votre réserve d'énergie.

¹ MINTZBERG, Henry. (1989). LE MANAGEMENT Voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation, <https://excerpts.numilog.com/books/9782708130937-extrait.pdf>

Ou
Mintzberg, Henry. (2010). Gérer (tout simplement). Les Éditions Transcontinental

8.

L'après-midi, lorsque votre énergie baissera, reprenez une série de respirations profondes, prenez une pause, bougez, mangez un fruit et quelques noix plutôt que de vous gaver de cafés ou de sucreries. Votre corps vous en sera reconnaissant.

9.

Faites le bilan à la fin de la journée en prenant soin d'être bienveillant à votre égard. Exemple : « J'ai été productif aujourd'hui ou j'ai été à l'écoute de mes besoins... ». Planifiez le lendemain ou le reste de votre semaine en fonction de la réalité et des priorités changeantes.

10.

Respectez vos limites. Au risque de me répéter, il est impossible d'être bienveillant envers autrui si vous outrepasser vos propres limites. Vous vous éloignerez de ce qui est bon pour vous et dans ces cas-ci, vous n'arriverez pas à être bienveillant pour les autres.



RÔLE DE MODÈLE ET DE SOUTIEN — DEUX RÔLES INTRINSÈQUEMENT LIÉS

Si vous mettez plus de 70 heures par semaine de travail, vous ne prenez aucun temps d'arrêt pour manger, vous avez l'air excédé et débordé la majorité du temps, alors sachez que vous transmettez un signal alarmant à vos collègues et employés.

En agissant de la sorte, vos employés croiront qu'ils n'ont pas le droit de respecter leurs limites. Par contre, si vous vous accordez du temps de recul, du temps pour alimenter votre énergie, vous serez davantage à l'écoute des besoins de votre équipe et serez également en mesure d'anticiper les risques pouvant compromettre la santé de ceux que vous gérez. En agissant comme un modèle d'équilibre, il sera plus facile pour vous d'exercer le rôle de soutien auprès d'un membre de votre équipe qui ne se porte pas bien. Les employés sentant que vous êtes là pour eux seront plus enclins à redonner aux autres, à doubler de vigilance pour atteindre leurs objectifs. Vous bénéficierez de leur engagement sur le long terme.

CONSULTER DES RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES EN SANTÉ

Refaire le plein d'énergie au quotidien, s'assurer de faire une « maintenance » de notre santé physique sont deux éléments importants pour se garder en santé.

Tout comme un véhicule automobile que l'on amène à un atelier mécanique pour des entretiens périodiques, on doit prendre le temps de l'entretien de notre corps sur les plans physique et mental. Bien qu'il soit maintenant difficile d'avoir recours à des services de consultation au public en matière de santé physique et mentale, il n'en demeure pas moins que diverses ressources en soins professionnels complémentaires peuvent vous aider à soutenir votre santé physique, émotionnelle et psychologique. Voici quelques exemples de soins professionnels en matière de santé à introduire dans votre routine annuelle :

Psychologues, psychothérapeutes ou travailleurs sociaux en pratique privée : pour vous accompagner lors de périodes tumultueuses comme des épreuves de la vie. Saviez-vous que si votre entreprise offre un programme d'aide aux employés (PAE), ce programme offre ces services ? Qui plus est, je connais des gestionnaires qui consultent leur PAE pour des conseils sur la façon d'accompagner un employé qui vit avec un problème de santé mentale. En d'autres termes, les gestionnaires ne les consultent pas pour des problèmes personnels, mais bien pour un appui dans la gestion de situations délicates.

Massothérapeutes : pour relaxer les tensions dans certains groupes musculaires (là où se loge le stress). Votre corps est un baromètre efficace pour vous alerter par des signes de fatigue persistants. Sachez l'écouter.

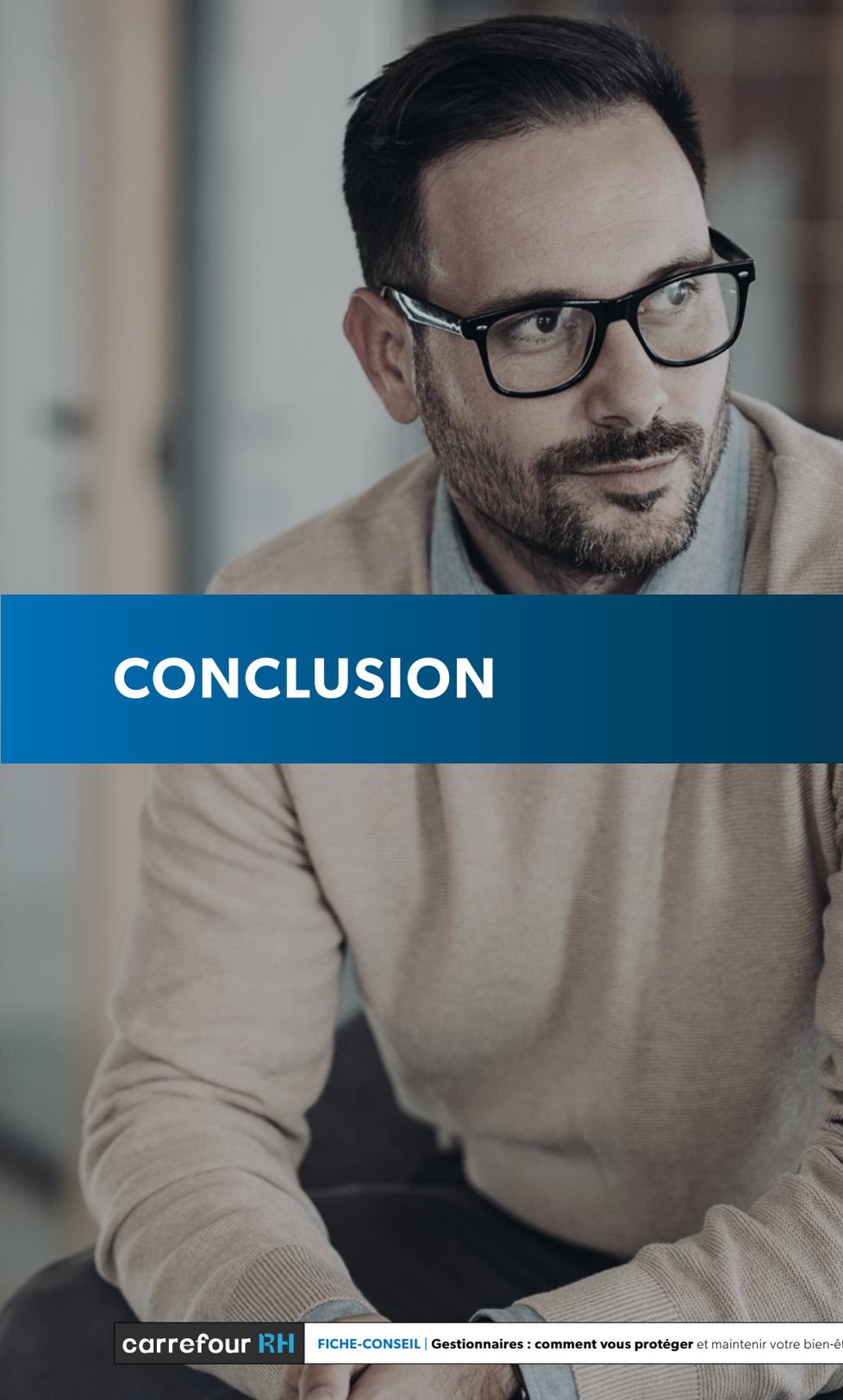
Acupuncteurs : pour vous aider à stimuler votre système immunitaire et débloquer l'énergie, réduire les allergies et l'insomnie, faciliter la digestion, etc.

Ostéopathes : pour rééquilibrer les structures et les organes vitaux suite à des déséquilibres provoqués par de mauvaises postures, du stress prolongé, des émotions vives, etc.

Entraîneurs physiques : pour maintenir la forme physique. Un esprit sain dans un corps sain. Votre résistance au stress sera augmentée.

Pairs : pour ouvrir la conversation avec vos collègues gestionnaires afin de vous inspirer de leurs façons de s'y prendre pour réduire leur stress, gérer leur anxiété ou pour favoriser l'entraide. Il ne faut pas sous-estimer la puissance du soutien social.

Amis et famille : pour s'accorder des moments de détente et de plaisir. Socialiser est si important. C'est la meilleure thérapie !



CONCLUSION

Tout comme un bon capitaine aux commandes, en prenant soin de vous, en agissant comme un modèle auprès de vos équipes de travail, vous façonnerez leurs comportements en les incitant eux aussi à prendre soin d'eux. Ainsi, vous diminuerez les facteurs de risque conduisant à des problèmes de santé mentale.

Accepter que vous ne soyez pas un héros et que vous ayez des limites est sain. Le contraire, jouer au sauveur, croire que vous êtes invincible, que votre énergie est intarissable ne l'est pas ! Il faut sortir de la mentalité que tout est possible si l'on y met des efforts. Le monde du travail est en grande transformation. Cette période inédite exerce une pression incroyable sur les gestionnaires. Jamais auparavant les gestionnaires n'auront autant été aussi sollicités et même surmenés. Il est donc crucial de prendre un temps d'arrêt pour amorcer une réflexion sur vos forces, vos compétences, vos ressources vitales ainsi que vos limites afin de préserver votre équilibre et votre bien-être psychologique. Cette réflexion vous mènera à faire des choix sensés, à adopter de saines habitudes lesquelles vous reconnecteront à vous-même. Il serait bien dommage d'en arriver à l'épuisement de vos ressources, au désengagement et à la grande démission. Car vous seul pouvez faire la différence dans votre vie, et celles des autres.

Les avantages

Quels avantages pouvez-vous vous attendre pour vous et votre organisation ?

POUR VOUS

- Meilleure énergie
- Sentiment d'être en contrôle et de maîtriser son capital-santé

POUR L'ORGANISATION

- Un meilleur contrôle sur la gestion du stress et des risques de maladie au sein de votre organisation
- Promotion de la santé psychologique par des modèles de gestionnaires inspirants

LES ATTITUDES À ADOPTER

- Bienveillance, bienveillance, bienveillance !

LES PIÈGES À ÉVITER

- Se croire invincible et au-dessus de la mêlée.
- Mettre sur ses épaules toute la responsabilité de la santé de son personnel.
- Vouloir résoudre tous les problèmes sans interpeller l'intelligence collective de votre équipe.
- Ne pas s'arrêter de temps à autre pour faire l'évaluation de sa propre santé physique et psychologique.

FICHE-SYNTHESE

AUTO-ÉVALUATION DE SON ÉTAT PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE

Amorcez un changement dans la gestion de votre équilibre psychologique à l'aide de l'outil de réflexion qui vous est proposé.

1. Quels sont les premiers signes de fatigue ou d'épuisement qui se manifestent chez moi lorsque je suis stressé ?

PHYSIQUE	
PSYCHOLOGIQUE	
COMPORTEMENT	

2. Quels facteurs de risque sont plus présents dans ma vie (surcharge de travail, pénurie de personnel, préoccupations familiales, enfant / parent malade ou autres facteurs) ?

3. Quelles convictions seraient à modifier pour intégrer plus de bienveillance à mon égard ?

CROYANCE QUI NUIT À MON ÉQUILIBRE :	
À REMPLACER PAR :	
CROYANCE QUI NUIT À MON ÉQUILIBRE :	
À REMPLACER PAR :	

4. Déterminez trois initiatives (gestes ou habitudes) que vous souhaitez inclure dans votre routine pour maintenir ou retrouver votre équilibre psychologique.

carrefour RH

carrefourrh.org

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

Une initiative de

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Avec la participation financière de

Québec 

Révisé en avril 2023 | Tous droits réservés