

# REPENSER LE RYTHME, UN BÉNÉFICE!

GUIDE À L'INTENTION  
DES GESTIONNAIRES  
ET DES EMPLOYÉ-ES



LE CAPITAL HUMAIN, UNE RESSOURCE INESTIMABLE

MOUVEMENT  
SANTÉ MENTALE  
QUÉBEC



Promouvoir, Soutenir, Outiller.

[etrebiendanssatete.ca](http://etrebiendanssatete.ca)

Présent partout au Québec et engagé dans les régions par l'action  
de ses organismes membres: SMQ — Bas-Saint-Laurent

SMQ — Chaudière-Appalaches | SMQ — Côte-Nord

SMQ — Haut Richelieu | SMQ — Lac-Saint-Jean

SMQ — Pierre-De-Saurel | SMQ — Rive-Sud | ACSM — Filiale Québec

ACSM — Filiale Saguenay | CAP Santé Outaouais | Centre Accalmie

Comité Prévention Suicide Label-sur-Quévillon

Nouveau Regard Gaspésie | PCSM | RAIDDAT



# DES CHIFFRES QUI DISENT LONG

La détresse psychologique toucherait près de **40 %** des personnes en emploi selon une étude longitudinale de l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail<sup>1</sup>.

**80 %** de la population québécoise considère que notre société devrait valoriser un rythme de vie plus lent<sup>2</sup>.

**66 %** des propriétaires de PME se disent près de l'épuisement<sup>3</sup>, et **54 %** se préoccupent de leur équilibre travail-vie personnelle<sup>4</sup>.

**59 %** des gestionnaires rapportent qu'on leur demande une quantité de travail excessive, et près de **67 %**, que leur travail est émotionnellement exigeant<sup>5</sup>.

Près de **50 %** de la population active et aux études estime que ralentir pourrait nuire à leur parcours, leur faire perdre des possibilités prometteuses, et qu'il est impossible de ralentir lorsqu'on veut progresser<sup>6</sup>.

1 UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL – OBSERVATOIRE SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL. *FLASH Recherche: L'évolution des indicateurs de santé mentale dans les trois premiers cycles de l'ELOSMET*, <https://www.osmet.umontreal.ca/flash-recherche-levolution-des-indicateurs-de-sante-mentale-dans-les-trois-premiers-cycles-de-lelomet/>.

2 - 6 ASSOCIATION POUR LA SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. *Perception sur le ralentissement du rythme de vie – Portrait de la situation au Québec en 2023*, [https://aspc.org/app/uploads/2024/04/ralentir\\_infographie-sondage-leger.pdf](https://aspc.org/app/uploads/2024/04/ralentir_infographie-sondage-leger.pdf).

3 LA PRESSE CANADIENNE. « PME: 66% des propriétaires se disent près de l'épuisement », *Les Affaires*, <https://www.lesaffaires.com/mon-entreprise/entrepreneuriat-et-pme/pme-66-des-proprietaires-se-disent-pres-de-lepuisement-2/>.

4 BDC. *La santé mentale des propriétaires d'entreprise s'est considérablement dégradée par rapport à l'an dernier, selon les nouveaux résultats du sondage BDC*, <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/centre-des-medias/communiques-presse/sante-mentale-proprietaires-dentreprise-sest-considerablement-degradee-par-rapport-lan-dernier-selon-nouveaux-resultats-sondage-bdc>.

5 BENEVA. *L'épuisement professionnel des gestionnaires*, <https://www.beneva.ca/fr/blogue/sante-et-bien-etre-des-employes/epuisement-professionnel-gestionnaires>.

## La vie va vite!

Voilà des décennies que nos sociétés et nos économies s'organisent selon l'idée que croissance et performance sont synonymes de bien-être, de progrès et de succès. Le fait d'être constamment débordé-e est souvent perçu comme un signe de réussite. Nous courons d'une tâche à l'autre, d'une réunion à l'autre, d'une personne à l'autre.

« Selon le rapport de la Direction générale du travail (DGT) et du Centre d'analyse stratégique (CAS) sur *"l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur les conditions de travail"*, les deux tiers des cadres déclarent souffrir de surinformation et vivre sans cesse dans l'urgence. » Ils reçoivent aujourd'hui dix fois plus d'informations et de courriels qu'ils n'en recevaient il y a dix ans<sup>7</sup>.

Avez-vous pris le temps dernièrement de fêter un projet mené à bien, un problème réglé? De goûter le plaisir d'être concentré-e sur une seule tâche? De savourer les échanges avec les collègues?

Il y a eu la pandémie, l'arrivée massive du télétravail et du travail hybride de même que la montée constante de l'hyperconnectivité. Depuis, nous assistons à une prolongation des heures de travail pour un grand nombre d'entre nous et à une séparation parfois très floue entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette vie va vite! Nos multiples responsabilités entraînent une surcharge de travail et une très grande charge mentale qui ne sont pas sans conséquences sur notre santé physique et psychologique. Stress chronique, épuisement professionnel, maladie physique, dégradation des liens sociaux, augmentation du temps passé devant les écrans et diminution de l'activité physique n'en sont que quelques exemples.



Un cerveau prisonnier de l'urgence entraîne rigidité, impatience, jugements et stress. Il nous donne envie de rester dans le connu avec des personnes avec qui nous avons déjà tissé des liens. On observe heureusement dans la population un changement des attentes et des désirs quant au travail. Plusieurs cherchent à freiner l'intensification constante de la charge et à améliorer l'équilibre travail-vie personnelle. Cette évolution crée de nécessaires remises en question, telles que repenser le rythme de travail, l'équilibre travail-vie personnelle, l'importance du milieu de travail sur la santé et le bien-être mental.



<sup>7</sup> L'ÉQUIPE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE. « La surinformation, le mal du siècle », *Dynamique Mag*, <https://www.dynamique-mag.com/article/surinformation-mal-siecle.11283>.

# Bien travailler sans s'épuiser

**Recharger sa batterie, c'est vital!** Les pauses au travail comme les pauses du travail sont l'occasion de reprendre contact avec soi-même — ses besoins, ses valeurs, ses aspirations — et de relâcher la tension. Prendre une pause libère le cerveau de l'urgence, réduit le stress, rend possibles de nouvelles stratégies d'adaptation, favorise l'innovation, l'ouverture aux autres, une plus grande créativité, une meilleure efficacité. Les moments de pause sont essentiels **au quotidien** pour recharger sa batterie.

Pas de doute, parler de **ralentir** en contexte de travail peut créer un malaise. Pourtant, ralentir ne veut pas dire avancer à pas de tortue! Cela signifie simplement établir une vitesse qui correspond à la réalité du moment. Ralentir, c'est mettre en place des conditions qui diminuent la pression et la surcharge. C'est créer des environnements favorables à la santé, là où le rythme de fonctionnement devient un allié et non un obstacle à l'épanouissement individuel et collectif.

Pour les organisations, **ralentir**, c'est s'assurer que les moments de surcharge ne sont pas synonymes de normes, c'est rester à l'affût des besoins individuels et faire preuve de souplesse. Les individus n'ont qu'un seul bocal d'énergie pour répondre aux réalités du travail et de la vie personnelle, on l'oublie trop souvent. Et dans les moments de surcharge, c'est tout l'environnement qui peut en ressentir les conséquences.



## Prendre des pauses au travail a du bon

Certaines organisations craignent que les pauses rongent le temps de travail et, par conséquent, nuisent à la performance. Or, des recherches montrent que non seulement les pauses n'ont pas d'effet négatif sur la performance des employé-es, mais qu'elles peuvent même l'améliorer.

En effet, parmi les nombreux avantages des pauses, on note la diminution du stress, de l'épuisement émotionnel, des atteintes cognitives, des problèmes de sommeil et des risques de blessures.

Informations tirées de Melissa Shaw, *Working too hard? New SFU research highlights importance of taking breaks*<sup>8</sup>

Notre discours lui-même est teinté de performance. Prendre une pause « bien méritée » implique qu'il faut avoir travaillé très fort pour que sa légitimité soit reconnue. Pas étonnant que la prise de pauses rime souvent avec sentiment de culpabilité!

## Le saviez-vous?

Il existe trois types de pauses au travail : physiques, psychiques et sociales.

PAUSES	CE QU'ELLES PERMETTENT	EN PRATIQUE...
<b>Physiques</b>	Elles réduisent les tensions musculaires et la fatigue mentale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre des micropauses ergonomiques: changer de posture, faire un exercice d'étirement ou de respiration, regarder au loin pour diminuer la fatigue visuelle;</li> <li>Faire une marche à l'heure du lunch;</li> <li>Prendre un breuvage, une collation;</li> </ul>
<b>Psychiques</b>	Leurs effets sont semblables à ceux des pauses physiques.	<p><b>Les pauses suivantes peuvent être prises sur place ou en virtuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taquiner les collègues et rire;</li> <li>Jouer à un jeu;</li> <li>Regarder dehors — le ciel, les nuages, la nature, les constructions alentour, les gens qui passent;</li> </ul>
<b>Sociales</b>	Elles sont l'occasion de créer des liens sociaux au travail. Il sera alors plus facile de demander de l'aide à un-e collègue et de partager nos bons coups.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prendre le temps de jaser avec les collègues;</li> <li>Manger avec les collègues de temps en temps;</li> <li>Prendre des pauses avec des collègues;</li> </ul>

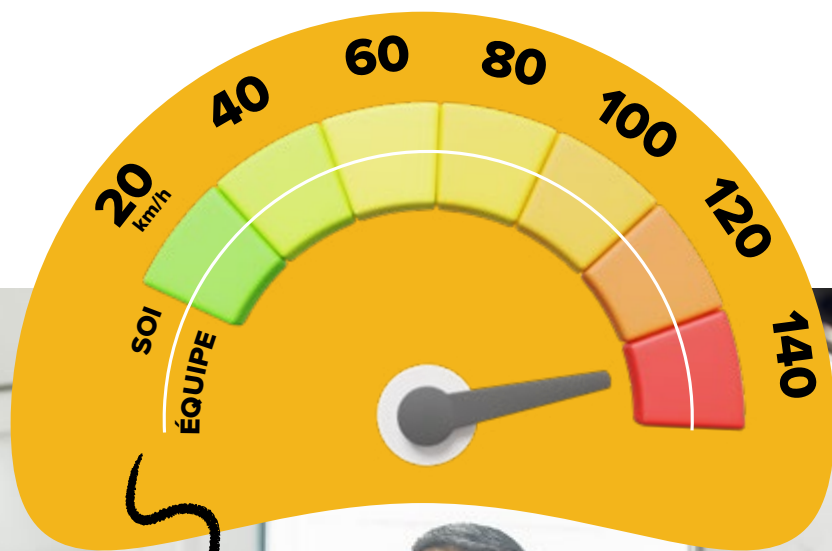
**Peu importe le type de pause, la choisir et l'aimer permet d'en retirer plus de bienfaits.**

<sup>8</sup> SHAW, Melissa. *Working too hard? New SFU research highlights importance of taking breaks*, Simon Fraser University, <https://www.sfu.ca/sfunews/stories/2022/08/working-too-hard--new-sfu-research-highlights-importance-of-taki.html>.

# Repenser le **rythme** pour travailler sans s'épuiser

Avec le télétravail et l'hyperconnectivité, la limite entre vie personnelle et vie professionnelle est devenue encore plus poreuse. Le droit à la déconnexion fait donc partie des solutions à l'épuisement au travail<sup>9</sup>.

**Quelle est votre vitesse de croisière et quelle est celle de votre équipe dans le dernier mois? Risquez-vous une contravention?**



## Moduler le rythme de travail selon les périodes de vie, est-ce utopique?

Certaines périodes de vie demandent des niveaux d'énergie plus élevés. Qu'on pense à la conciliation travail-études, aux responsabilités parentales, aux problèmes de santé, à l'accompagnement d'un-e proche malade, à un retour au travail. Chose certaine, le premier pas à franchir est de partager sa situation avec les collègues, les gestionnaires ou les ressources humaines. Nous l'avons observé: plusieurs milieux ont trouvé des stratégies d'adaptation aux circonstances du moment.

Repenser le rythme, c'est se permettre de se questionner, de réfléchir, de prendre du recul, de revoir les tâches, les priorités et les processus pour éviter la surcharge. C'est aussi mettre en place des politiques qui soutiennent un rythme de croisière favorable à la santé et au bien-être.

LES POLITIQUES DE VOTRE ORGANISATION...	OUI	NON
... favorisent-elles les moments de recharge?		
... incluent-elles le droit à la déconnexion?		
... valorisent-elles la prise de pauses?		
... offrent-elles des congés pour préserver la santé, pas seulement pour soigner une fois que la maladie est apparue?		
... permettent-elles de revoir régulièrement la charge de travail?		
... favorisent-elles l'équilibre vie personnelle-travail?		





## 7 astuces pour se recharger<sup>10</sup>

**Se ressourcer** est un facteur de protection essentiel à la santé mentale. C'est l'une des 7 astuces, ces solides fondations qui soutiennent l'amélioration et le maintien de la santé mentale. **Se ressourcer** agit comme pilier des autres astuces qui demandent à être rechargées de temps à autre pour être mobilisées.

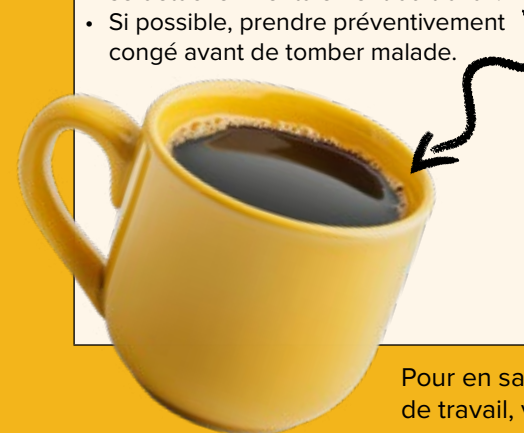


<sup>9</sup> CENTRALE DES SYNDICATS DU QUÉBEC. *Se déconnecter du travail – Guide de bonnes pratiques*, <https://www.lacsq.org/services/sante-securite-du-travail/se-deconnecter-du-travail/>.

<sup>10</sup> MOUVEMENT SANTÉ MENTALE QUÉBEC. *Campagne 7 astuces*, <https://mouvementsmq.ca/campagnes/7-astuces>.

POUR LES PERSONNES AU SEIN DE L'ORGANISATION	POUR L'ORGANISATION
 <b>AGIR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir pourquoi on travaille, y trouver du sens, sentir dans la mesure du possible une cohérence entre nos valeurs et celles de l'organisation.</li> <li>• Reconnaître ce qu'il y a de bon dans son travail, ce qui donne de l'énergie.</li> <li>• Faire un choix pour sortir de l'impuissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve de cohérence entre les valeurs de l'organisation et ses actions.</li> <li>• Prendre en considération l'expérience des travailleuses et des travailleurs dans l'organisation du travail.</li> </ul>
 <b>RESSENTIR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître ses émotions et celles des collègues, les accepter et évaluer comment répondre aux besoins qui les ont déclenchées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voir les émotions comme un baromètre; prendre le temps d'écouter et retirer rapidement les cailloux dans les souliers — les irritants — lorsque nécessaire.</li> <li>• Instaurer et entretenir un climat de sécurité psychologique afin que les membres du personnel soient à l'aise d'exprimer leurs besoins, leurs attentes, leurs inquiétudes.</li> </ul>
 <b>S'ACCEPTER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître ses forces et ses capacités comme celles de ses collègues, et développer ses aptitudes à poser ses limites en toute légitimité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier, mobiliser et reconnaître les forces des individus et des équipes. Travailler avec toutes les forces en place est moins énergivore, plus ressourçant.</li> <li>• Reconnaître que chaque personne a ses propres limites et les respecter.</li> </ul>
 <b>DÉCOUVRIR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les diverses sources de pression qui peuvent m'empêcher de me ressourcer, de changer de rythme. Proviennent-elles de l'organisation, de la société ou de moi-même?</li> <li>• Prendre du recul, développer des stratégies pour trouver un rythme de croisière qui nous convient, se donner du temps pour composer avec la nouvelle réalité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'appuyer sur les forces des équipes.</li> <li>• Créer les occasions de découvrir les multiples façons d'atteindre un rythme de croisière équilibré.</li> <li>• Expliquer les raisons des choix.</li> </ul>

POUR LES PERSONNES AU SEIN DE L'ORGANISATION	POUR L'ORGANISATION
 <b>CHOISIR</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Différencier, avec l'aide de collègues et de gestionnaires, ce qui est urgent de ce qui est prioritaire, nécessaire, souhaitable ou à reporter.</li> <li>• S'éloigner, lorsque possible, du multi-tâche; choisir d'engager pleinement son cerveau dans une seule tâche à la fois — ça le repose!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir le niveau de priorité des tâches.</li> <li>• Revoir la planification lorsque nécessaire.</li> <li>• Permettre un certain niveau d'autonomie au travail.</li> </ul>
 <b>CRÉER DES LIENS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nourrir les liens sociaux: ils sont non seulement un plaisir, mais un filet de sécurité pour les moments plus exigeants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir et faciliter le mentorat.</li> <li>• Organiser des communautés de pratique pour les gestionnaires.</li> <li>• Participer à la Fête des voisins au travail<sup>11</sup>.</li> </ul>
 <b>SE RESSOURCER</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier des pauses entre chaque réunion pour se refaire une tête, se recharger.</li> <li>• Prendre des pauses physiques, sociales et psychologiques.</li> <li>• Se permettre de se débrancher pour se détacher mentalement du travail.</li> <li>• Si possible, prendre préventivement congé avant de tomber malade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire du droit à la déconnexion un des éléments de la culture organisationnelle. Ne pas envoyer de courriels, textos ou autres messages en dehors des heures du travail sauf en cas d'urgence.</li> <li>• Établir le droit à une pause à l'intérieur d'un quart de travail de moins de 5 heures.</li> <li>• Faire preuve de souplesse dans l'utilisation des temps de pause. P. ex. : autoriser 15 min à l'arrivée le matin pour le café avec les collègues; accepter l'absence de pause pour que la journée se termine 30 min plus tôt (lorsque la tâche reliée au poste le permet).</li> <li>• Évaluer la possibilité d'instaurer la semaine de 4 jours, avoir des journées sans réunion, des périodes de travail sans interruption...</li> <li>• Créer un espace de recharge au bureau, un lieu de détente.</li> </ul>



Pour en savoir plus sur l'application des 7 astuces en milieu de travail, visiter [etrebiendanssatete.ca](https://etrebiendanssatete.ca).

11 MOUVEMENT SANTÉ MENTALE QUÉBEC. La Fête des voisins au travail, <https://mouvementsmq.ca/sante-mentale-et-travail/fete-des-voisins-au-travail/>.

# Petite pause introspective

(pour employé-es et gestionnaires)  
 Inspiré de l'atelier « Qu'est-ce qui me fait courir » développé par Lise Moisan, consultante en développement organisationnel.

Sur une échelle de 1 à 5, choisissez la réponse qui reflète votre réalité des derniers mois.

1 Très faible      2      3      4      5 Trop élevé

Le **degré de stress** quotidien que vous vivez le plus souvent dans votre travail.

Le **degré de surcharge** que vous vivez hebdomadairement dans votre travail.

Le **degré de charge mentale** que vous êtes le plus souvent seul-e à porter dans votre travail.

L'**espace mental qu'occupe le travail** en dehors de vos heures de travail.

Le **degré des tensions interpersonnelles** dans votre milieu de travail.

Cochez la case qui correspond le mieux à votre réalité des dernières années.

1 Désaccord total      2 Plutôt en désaccord      3 Plutôt d'accord      4 Accord total

Les périodes de surcharge et de stress sont rapprochées les unes des autres.

Mes vacances annuelles ne suffisent pas à me recharger entièrement.

Je fais le travail de deux personnes... ou presque!

Je dois régulièrement faire des heures supplémentaires.

Quand j'arrive à la maison, j'ai une autre charge de travail qui m'attend.

Je suis souvent fatigué-e.

Je suis souvent malade.

Je suis souvent irritable.

Ma charge de travail actuelle est une source de démotivation.



Quels sont les principaux obstacles qui vous empêchent d'avoir un rythme de travail qui vous convient? Ces obstacles sont-ils d'ordre personnel, organisationnel ou systémique? Ou relèvent-ils de deux ou des trois ordres?

Quelles réflexions tirez-vous de cet exercice? Tenant compte du fait que la responsabilité est partagée, sur quoi avez-vous personnellement le pouvoir d'agir en ce moment? Que souhaitez-vous apporter comme changements pour la suite?



## Un premier pas

Selon **Jean-Pierre Brun**, professeur associé au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, devant une situation ou un changement, il importe de se demander:

- Que puis-je faire ?
- Que peut faire la direction ?
- Que peut faire le syndicat ?
- Que peut faire l'organisation ?

Quel changement peut être apporté, quel premier pas peut être fait pour assurer vos zones de recharge et favoriser le ralentissement au sein de votre organisation ?

Les personnes ne peuvent porter seules la responsabilité de changer le rythme. Il s'agit d'une responsabilité partagée dans le cadre de laquelle chaque pas s'additionne aux autres pour générer un mouvement collectif.



# 1

Que puis-je faire ?

# 2

Que peuvent faire la **direction ou les gestionnaires** ?

# 3

Que peut faire le **syndicat** ? (s'il en existe un chez nous)

# 4

Que peut faire l'**organisation** ?



**Dites-nous  
ce que vous  
pensez  
du guide**

MOUVEMENT  
SANTÉ MENTALE  
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

**Ensemble  
pour une bonne  
santé mentale!**

**Nous remercions :**

Québec 

 GROUPE  
ENTREPRISES  
EN SANTÉ

**Capsana**   
Activez votre santé

**Merci** aux personnes expertes,  
scientifiques et de terrain, qui  
ont contribué au développement  
du contenu.

ISBN 978-2-9822011-6-3



9 782982 201163