

Enfin

DES MILIEUX DE TRAVAIL PLUS HUMAINS ET DURABLES



95 Collectif
**UN GUIDE
COLLECTIF**

**18 OUTILS
20 EXPERTISES**

Enfin

DES MILIEUX DE TRAVAIL PLUS HUMAINS ET DURABLES

UN GUIDE COLLECTIF



Diffuseur officiel : Le Collectif de 9 à 5

Initiative de : Nancy Larose et Jean-Marc Lagacé, cofondateurs du projet

Rédaction et pivot éditorial : Alexandra Poirier, Pivot Publication

Conception et mise en page : Passerelle bleue, expertes de la mise en page

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Ce guide est diffusé gratuitement en ligne, sans numéro ISBN, conformément à la politique de dépôt légal pour les publications numériques.

© 2025 — Le Collectif de 9 à 5

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays. La reproduction, totale ou partielle, de ce guide par quelque procédé que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite préalable du diffuseur officiel.

AVERTISSEMENT

Les outils, stratégies et réflexions présentés dans ce guide sont offerts à titre informatif. Bien qu'ils soient issus de l'expertise et de l'expérience concrète de leurs auteurs, ils ne remplacent en aucun cas l'avis de professionnels en santé physique, mentale, juridique ou financière. Chaque situation étant unique, il revient aux lecteurs d'exercer leur jugement et de consulter les ressources appropriées en fonction de leurs besoins.

Ce guide a été conçu dans un esprit de partage collectif. Les auteurs y ont contribué à titre bénévole et ne reçoivent aucune rémunération ni redevance. Ce guide est diffusé gratuitement par le Collectif de 9 à 5. Il n'est offert à la vente sous aucun format.

Le Collectif de 9 à 5, de même que les auteurs et partenaires du projet, déclinent toute responsabilité quant à l'utilisation, l'interprétation ou les conséquences liées aux outils proposés dans ce guide. L'appropriation et l'application de ces contenus demeurent la responsabilité entière des lecteurs.

Remerciements

Ce projet prend vie grâce à l'engagement généreux et à la contribution bénévole de professionnels inspirants. Leur savoir, leur expérience et leur volonté d'agir façonnent ce guide collectif, un véritable tremplin vers des milieux de travail plus humains.

Un immense merci à ces acteurs de terrain qui tracent avec nous la voie du mieux-être au travail

Habib Abi Khalil
Jean-François Beauchamp
Francesca Bourgault
Vanessa Cavadini
Martin Caron
Laurie Croteau
Frédérique Croze
Fran Delhoume
Flore Deshayes
Élène Dubé

Joell Eryasa
Nancy Larose
Sandra Lévesque
Jean-Marc Lagacé
Lucie Marcoux
Stéphanie Millette-Brisebois
Linda Montpetit
Samuel Saint-Yves-Durand
Melissa St-Louis

Nous remercions aussi le *Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale* pour leur contribution et pour leur programme *Milieus de travail alliés*.

Note sur les citations

Les outils présentés dans ce guide sont la propriété intellectuelle de leurs auteurs respectifs et sont reproduits avec leur accord.

Les citations que vous trouverez au fil des pages proviennent d'entrevues réalisées par l'équipe éditoriale auprès des contributeurs au cours de l'année 2025. Elles visent à enrichir la lecture en offrant un aperçu personnel de leur démarche et de leur vision du mieux-être au travail.

Ces extraits ne font pas partie intégrante des outils, mais constituent un ajout éditorial complémentaire, intégré par Le Collectif de 9 à 5 dans le cadre de ce projet.

Avant-propos

Qu'ont en commun une experte en ressources humaines et un expert en intelligence artificielle ? À première vue, pas grand-chose. Nos parcours semblaient appartenir à deux mondes distincts.

Une rencontre improbable, une vision commune

Nancy avait accumulé des années d'expérience à accompagner des organisations dans la gestion de leurs ressources humaines et de leurs relations de travail. Elle avait vu trop d'équipes s'essouffler, trop de leaders s'épuiser à leur tour, trop de solutions « classiques » échouer à prévenir l'épuisement. Elle savait que les méthodes curatives, qui agissent après les faits, ne répondaient plus aux besoins actuels. Son univers : l'art d'écouter, de comprendre les nuances et de tisser des liens entre des personnalités parfois opposées.

Jean-Marc, quant à lui, évoluait dans la logique rigoureuse des algorithmes, la précision des données et la promesse d'efficacité des systèmes automatisés. Il nourrissait pourtant une conviction profonde : la technologie doit servir l'être humain et le placer au premier plan. C'est dans cet esprit qu'il a créé *Confides*, une solution qui utilise l'anonymat comme levier pour permettre aux employés de s'exprimer librement au sein de leur organisation.

Nos univers se sont croisés par l'entremise de *Confides*. De nos échanges est née l'idée toute simple de réunir nos forces pour créer un guide collectif. Un espace où les défis humains du travail pourraient être abordés autrement, avec des pistes concrètes et accessibles pour soutenir les individus au cœur du travail.

L'idée a germé, doucement, jusqu'à ce que Nancy relance Jean-Marc avec une phrase devenue fondatrice...

« Quand est-ce qu'on commence ce projet-là ? »

À partir de là, tout s'est enclenché. L'une avait besoin d'un plan clair et structuré. L'autre faisait confiance à l'élan du moment.

Nous avons dû apprendre à canaliser l'enthousiasme de l'un et à laisser respirer la structure de l'autre, afin que le projet trouve son rythme. Cette danse entre rigueur et spontanéité est devenue notre signature : un équilibre entre raison et intuition, méthode et élan créatif.

Très vite, une évidence s'est imposée : les milieux de travail souffrent. L'épuisement professionnel grimpe, le désengagement s'installe, et les solutions toutes faites ne suffisent plus.

Il fallait autre chose. Quelque chose de plus humain, de plus adaptable, de plus authentique.

C'est ainsi qu'est né ENFIN

D'abord imaginé comme un collectif pour inspirer la transformation humaine au travail, ENFIN s'est rapidement transformé en initiative vivante. Un simple guide n'aurait pas suffi. Les idées doivent vivre, circuler, se partager. ENFIN est donc devenu un écosystème pour apprendre, échanger et passer à l'action.

ENFIN, c'est plus qu'un guide

- ⇒ Des collaborations étroites avec des experts provenant de différents horizons.
- ⇒ Des formations, des webinaires et des ateliers pour mettre les idées en pratique.
- ⇒ Une communauté dédiée au mieux-être global au travail.
- ⇒ Un espace pour rassembler celles et ceux qui veulent transformer les milieux de travail autrement.

Le Collectif de 9 à 5, fondé par Jean-Marc, est devenu le moteur de diffusion de cette initiative. Le site De 9 à 5 en est la porte d'entrée : un lieu de convergence où les ressources, les événements et les discussions prennent vie.

Un projet collectif avant tout

Dès le départ, nous savions que cette vision devait se construire à plusieurs voix. Notre richesse réside dans la diversité des parcours, des expertises et des sensibilités qui y ont contribué.

Pas de hiérarchie, pas de vedettariat : simplement des spécialistes, des chercheurs et chercheuses, des gestionnaires et des visionnaires unis par une même volonté de transformation.

Chaque contributeur a apporté sa pierre à l'édifice, enrichissant le contenu de son expérience et de sa perspective unique.

Au cœur de l'intention

Notre objectif a toujours été de rendre le changement accessible et durable, pas d'offrir une recette miracle.

Proposer des repères sans enfermer. Offrir des outils concrets sans imposer de cadre rigide. Accompagner sans juger.

Créer un espace où chacun — gestionnaire, employé, professionnel RH, dirigeant — peut avancer à son rythme, dans le respect de sa réalité et de celle des autres.

Nous croyons que la transformation des milieux de travail ne passe pas par des solutions universelles, mais par des démarches adaptées, humaines et sincères.

ENFIN, c'est une conviction commune !

- ⇒ Un travail qui a du sens.
- ⇒ Des équipes qui se soutiennent.
- ⇒ Des organisations qui placent l'humain au cœur de tout sans renoncer à leur mission.

C'est possible.

C'est nécessaire.

Et c'est maintenant.

Nancy Larose et Jean-Marc Lagacé
Cofondateurs du projet collectif ENFIN

*ENFIN est propulsé par Le Collectif de 9 à 5, fondé par
Jean-Marc Lagacé, diffuseur officiel et catalyseur du mouvement.*



Tour d'horizon

Avant-propos 5

Mot des cofondateurs du projet collectif

Introduction 12

Quand le travail se réinvente

PARTIE I Mieux-être social 14

Tissons des relations authentiques et des collaborations bienveillantes

PARTIE II Mieux-être psychologique 37

Cultivons notre équilibre psychologique et notre résilience

PARTIE III Mieux-être financier 53

Construisons notre sécurité matérielle et démystifions les questions d'argent

PARTIE IV Mieux-être physique 69

Écoutons notre corps, ce messager silencieux

PARTIE V Situations particulières 84

Quand la vie privée bouscule le travail : le courage de protéger

Conclusion 98

Bibliographie et médiagraphie 103

Une oeuvre collaborative

Ce projet prend vie grâce à l'engagement généreux et à la contribution bénévole de professionnelles et professionnels inspirants. Leur savoir, leur expérience et leur volonté d'agir façonnent ce guide collectif, un véritable tremplin vers des milieux de travail plus humains.

Ensemble, ils et elles ont choisi de partager leurs expériences, leurs outils et leurs convictions pour nourrir un mieux-être au travail accessible à toutes et à tous.

Liste des outils selon leur apparition dans le guide

PARTIE I Mieux-être social

1. Francesca Bourgault - Écrire des courriels bienveillants..... 15
2. Laurie Croteau - La négociation basée sur les intérêts 19
3. Nancy Larose - L'escalade du conflit.....22
4. Sandra Lévesque - Les positions perceptuelles.....25
5. Fran Delhoume, Melissa St-Louis - Collaboration neuroinclusive 28
6. Habib Abi Khalil - Le jeu en entreprise33

PARTIE II Mieux-être psychologique

7. Joell Eryasa, Stéphanie M-Brisebois - Les ingrédients de la motivation 38
8. Flore Deshayes - Détecter l'épuisement professionnel..... 41
9. Lucie Marcoux - Respire... La technique du 20 secondes 44
10. Vanessa Cavadini - Conscience de soi et agilité émotionnelle 47

PARTIE III Mieux-être financier

- 11. Samuel Saint-Yves-Durand - Le stress financier54
- 12. Martin Caron - Retrouver une santé financière58
- 13. Élène Dubé - Comment choisir son expert externe62

PARTIE IV Mieux-être physique

- 14. Frédérique Croze - Le beau au bureau70
- 15. Linda Montpetit - La santé au féminin74
- 16. Jean-François Beauchamp - Stratégie en santé globale78

PARTIE V Situations particulières

- 17. Jean-Marc Lagacé - Valoriser le courage86
- 18. Catherine Boucher - Violence conjugale en milieu de travail92

Un immense merci à ces acteurs de terrain qui tracent avec nous la voie du mieux-être au travail.

Quand le travail se réinvente

Nous sommes à un tournant : subir ces changements ou les utiliser pour créer des milieux plus humains et durables. Un milieu plus humain est un milieu où l'organisation s'adapte à l'humain et non l'inverse. Il reconnaît les besoins, les limites et les aspirations des personnes, valorise la coopération plutôt que la compétition et place la dignité, le sens et la bienveillance au cœur du travail.

Nous sommes à la croisée des chemins : subir ces changements ou en faire un tremplin vers des milieux plus humains et plus durables. Un milieu plus humain, c'est un milieu où l'organisation s'adapte à l'humain et non l'inverse. C'est un écosystème qui reconnaît les besoins, les limites et les aspirations des personnes, qui valorise la coopération plutôt que la compétition, et qui place la dignité, le sens et la bienveillance au cœur du travail.

Du bien-être au mieux-être

ENFIN parle de mieux-être plutôt que de bien-être. Le bien-être évoque une destination idéale, presque figée. Le mieux-être, lui, s'adapte aux changements et reconnaît que l'équilibre sera atteint progressivement, en tenant compte des réalités humaines et organisationnelles.

Cette approche nous libère de la perfection et nous permet d'accepter les jours difficiles, les ajustements et l'imperfection, qui sont nécessaires à l'apprentissage collectif.

Quatre dimensions... et une transversale

Le mieux-être au travail repose sur quatre dimensions :

Sociale : les relations sont le premier maillon de la confiance collective.

Psychologique : les réactions intérieures influencent la résilience.

Financière : la sécurité économique influence les choix professionnels.

Physique : le corps porte la mémoire des déséquilibres

Nous avons également inclus une dimension transversale, soit les situations personnelles qui affectent la vie professionnelle (p. ex., trouble dysfonctionnel, maladie chronique, deuil, dépendance). Toutes ces dimensions forment un écosystème vivant où chacune influence les autres.

Cette année, nous mettons l'accent sur deux sujets : la violence conjugale et le courage en entreprise. Nous espérons ainsi améliorer les milieux de travail.

De l'intention à l'action

Ce guide rassemble donc des outils concrets pour transformer les intentions en gestes quotidiens. ENFIN ne contient aucun rapport à remplir, aucun indicateur de performance à cocher, juste des repères pour avancer, à notre rythme, dans un cadre humain et accessible.

Pour qui écrivons-nous ?

Nous pensons d'abord aux gestionnaires de proximité, souvent au cœur des tensions, qui font le pont entre la direction et l'équipe, en plus de jongler avec performance, relations humaines et imprévus.

Mais rien ne se fait seul. Le mieux-être concerne toute l'organisation. Chacun, quel que soit son rôle, contribue à un climat de confiance et de collaboration.

Tout commence et revient au mieux-être social

C'est souvent là que les signes apparaissent, comme un regard évité, un conflit qui s'envenime, une collaboration qui s'essouffle. Et c'est aussi là que se trouvent les solutions, grâce à un regard sincère, une écoute ouverte ou une présence bienveillante. Elles peuvent être tendues ou harmonieuses, conflictuelles ou constructives, parfois fragiles, souvent porteuses de transformation.

Nous débutons le guide avec des outils qui nous aident à tisser des liens authentiques et bâtir une confiance durable.

Tissons des relations authentiques et des collaborations bienveillantes

Quand des liens se tissent, tout change. Le mieux-être social grandit chaque fois que nous choisissons l'authenticité plutôt que la façade, l'écoute plutôt que le jugement.

Les signes, nous les connaissons : un courriel envoyé trop vite, des échanges qui se crispent, des collaborations qui s'essoufflent... et, à l'inverse, ces gestes simples qui relancent la confiance, comme une écoute réelle, un mot bien placé, un rire partagé. *Reconnaissons-nous ces situations ?*

Dans cette partie, nous proposons ces **six outils concrets** pour structurer nos échanges, prévenir l'usure relationnelle et rendre la coopération plus fluide.

Outil 1 Dix trucs pour écrire des courriels bienveillants et efficaces dès aujourd'hui et pour toujours

Outil 2 La négociation basée sur les intérêts et besoins : Retour aux bases

Outil 3 L'escalade du conflit

Outil 4 Les positions perceptuelles et la résolution de conflit

Outil 5 Les bases d'une collaboration neuroinclusive

Outil 6 Le jeu : un outil au service du bien-être en entreprise

OUTIL 1

Dix trucs pour écrire des courriels bienveillants et efficaces dès aujourd'hui et pour toujours

Par Francesca Bourgault

Le langage influence notre bien-être et nos relations professionnelles. Les résultats de recherches qui appuient cette affirmation sont nombreux. J'ai réuni quelques astuces (choix difficile !) pour exercer un bon leadership au travail à travers nos communications écrites. C'est parti !

Faire preuve d'empathie et de bienveillance

Reconnaître les émotions des autres à l'écrit peut se faire à travers des formulations simples.

✓ Il semble que...

✓ On dirait que...

Donner congé aux adverbes

Retirer les adverbes d'un texte rend le propos plus concis donc plus facile à lire. Le texte libéré de ses adverbes a aussi tendance à être plus positif.

✗ Heureusement, vous aurez accès à toute la gamme d'outils.

✓ Vous aurez accès à toute la

Dire vrai, en tout temps

La recherche tend à démontrer que la formulation «pour être honnête» sème un doute dans l'esprit de la personne qui nous lit. Serait-ce parce que nous utilisons cette expression quand nous tentons de nous convaincre de notre propre transparence ? Dans tous les cas, la brièveté est préférable. Testez la différence et voyez par vous-même.

✗ Pour être honnête, je pense
que...

✓ Je pense que...

Remplacer «OK» ou «d'accord» par un mot plus positif

La personne qui reçoit un «OK» peut être tentée de nous demander des précisions. Pour formuler une réponse claire, il est préférable de nommer la proposition, de la qualifier au besoin et d'accompagner le tout d'un signe de reconnaissance. Cette méthode confirme que nous avons bien compris la proposition de la personne et que nous l'appuyons avec enthousiasme.

✗ OK.

✓ Allons-y avec [suggestion].
Bonne idée!

Opter pour une formulation positive (en général)

Les tournures positives sont plus faciles à comprendre, car elles demandent moins d'efforts cognitifs.

✗ N'éteignez pas la lumière de la
salle de conférence.

✓ Merci de laisser la lumière de
la salle de conférence allumée.

Préférer «Je peux» à «je ne peux pas» (en particulier)

Qui n'a pas déjà pensé qu'un collègue écrivait «je ne peux pas» pour dire «je ne veux pas»? Utiliser une formulation positive montre plus d'ouverture et est plus simple à lire.

✗ Je ne peux pas participer
avant 13 h.

✓ Je peux participer après 13 h.

Choisir «comment» plutôt que «pourquoi»

Le mot «pourquoi» a une connotation accusatrice. Il implique une demande de justification. Préférons-lui les expressions «Qu'est-ce qui motive votre décision?» ou «Comment en arrivez-vous à cette conclusion?»

✗ Pourquoi avez-vous choisi X?

✓ Comment avez-vous fait la sélection de X?

Retirer le titre de civilité dans l'appel

Si vous ne connaissez pas le genre de la personne à laquelle vous écrivez, opter pour un appel sans titre de civilité.

✗ Bonjour, Madame.

✓ Bonjour Claude,

Éviter les points de suspension

Les points de suspension peuvent générer de l'incertitude et être interprétés de multiples façons par la personne qui nous lit. Une phrase complète est plus claire et rassurante.

✗ Je ne sais pas si cette approche est la meilleure...

✓ Je propose d'explorer d'autres approches ensemble.

Respecter le temps des autres

Demander un lien de prise de rendez-vous est une marque de respect envers l'autre et ses priorités. Ce conseil est particulièrement utile dans un rapport d'autorité. Il ne nous viendrait pas à l'idée de demander à notre dentiste de prendre rendez-vous dans notre calendrier! C'est un peu le même concept.

✗ Voici l'hyperlien pour prendre rendez-vous avec moi.

✓ N'hésitez pas à me transmettre un hyperlien de prise de rendez-vous.

BONUS! Réduire les faux pas et l'anxiété qui en découle.

- ⇒ Créer une tâche au calendrier pour répondre à un message délicat une fois nos émotions apaisées.
- ⇒ Retirer l'adresse du destinataire pendant la rédaction d'un brouillon.
- ⇒ Relire notre message avec une voix robotique (pour déceler les passages qui pourraient être mal interprétés).

L'application de ces conseils tend à réduire le nombre de demandes de clarification (préserver temps et énergie), à favoriser le respect mutuel et à générer un engagement plus solide de la part des personnes qui nous lisent.

Quelques suggestions de lecture pour creuser le sujet

- ⇒ Harvard Business Review : <https://hbr.org/>
- ⇒ Wes Kao <https://www.weskao.com/>
- ⇒ Everybody Writes: Your New and Improved Go-To Guide to Creating Ridiculously Good Content, Ann Handley, 2022.

Notre collaboratrice bienveillante

Fondatrice d'*Agilo média*, Francesca est stratège en marketing et rédactrice. Elle transforme la complexité technique en messages clairs et percutants pour les entreprises B2B et les leaders d'opinion. Qu'il s'agisse d'accompagner ses clients dans l'optimisation de chaque étape du parcours client ou dans la rédaction de livres d'affaires, son approche attentionnée allie structure, empathie et efficacité.

« La majorité d'entre nous a l'objectif d'être bienveillant(e) au travail, mais on ne sait pas toujours comment. Mon outil est très simple! J'y partage quelques trucs concrets pour écrire des courriels efficaces et bienveillants. » — Francesca Bourgault



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil1>

OUTIL 2

La négociation basée sur les intérêts et besoins¹ : Retour aux bases

Par Laurie Croteau

Dès l'enfance, nous apprenons à négocier, souvent sans même en être conscients. Un simple « non » nous contrarie, et nos premières réactions sont la frustration, l'insistance, souvent même les larmes. Avec le temps, nous apprenons à rester calmes et à adopter des approches plus réfléchies pour obtenir ce que nous souhaitons. Nous découvrons alors que le « non » peut être le point de départ d'une négociation.

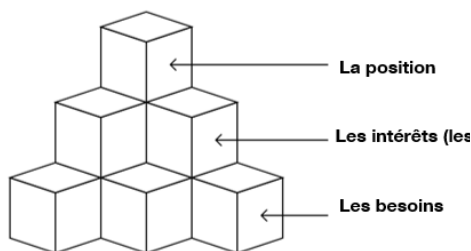
Que l'on soit enfant ou adulte, avez-vous remarqué qu'il est plus facile d'accepter un refus ou un désaccord lorsqu'on se sent écouté et compris ? Lorsqu'on a la possibilité d'exprimer librement son opinion ? C'est là que réside le premier secret d'une négociation réussie : savoir écouter l'autre et s'ouvrir à son point de vue.

La négociation basée sur les intérêts et besoins est souvent évoquée dans des contextes comme la négociation collective ou la médiation. Cependant, à mon avis, elle demeure sous-estimée et insuffisamment exploitée. Pourtant, elle constitue un outil puissant, capable d'améliorer non seulement les relations interpersonnelles, mais aussi le bien-être général en milieu professionnel. Elle peut être utilisée de manière large, comme un mode de communication permettant de gérer les désaccords, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel.

¹ Inspirée des travaux de Fisher, Ury et Patton, ainsi que des concepts de Maslow sur la hiérarchie des besoins.

Alors, que se cache-t-il derrière une position, comme le refus d'un collègue ou d'un employé ? La réponse réside dans la compréhension des intérêts et des besoins sous-jacents. Il s'agit de creuser pour découvrir ce qui est réellement important pour la personne concernée. C'est un peu comme s'attaquer à la cause profonde d'un problème plutôt que de se contenter d'en gérer les symptômes.

Hiérarchie de la négociation basée sur les intérêts et besoins



Prenons l'exemple suivant : l'entreprise ABC décide d'introduire un nouveau logiciel au sein d'une équipe de travail. Des études fiables ont démontré que ce changement est indispensable pour garantir la viabilité de l'entreprise dans un marché hautement concurrentiel.

De son côté, l'équipe ne perçoit que des inconvénients dans l'implantation de ce logiciel.

Quelle est **la position** de l'équipe devant cette situation ? Ils sont en désaccord, ils refusent de collaborer.

Plutôt que de se heurter à cette position, l'entreprise cherche à comprendre les **intérêts** sous-jacents. Qu'est-ce que l'équipe veut exactement, quelles solutions propose-t-elle (moyens pour répondre à ses besoins) ? L'équipe défend avec vigueur un argumentaire en faveur du maintien de l'ancien logiciel. Elle demande le statu quo.

L'entreprise ne peut pas retenir cette option. Elle entreprend alors un dialogue ouvert et respectueux et demande aux membres de l'équipe quels sont **leurs besoins**. S'agit-il, par exemple, d'être consulté, écouté, compris, rassuré, respecté, considéré, soutenu ?

Elle identifie ainsi deux besoins principaux : 1. Avoir confiance que le nouveau logiciel facilitera efficacement leurs tâches. 2. Être rassuré que leur charge de travail n'augmentera pas.

Les besoins sont non négociables, car ils sont fondamentaux. En revanche, les intérêts, qui représentent des moyens de répondre à ces besoins, peuvent être satisfaits en explorant avec flexibilité des options créatives et adaptées. Dans notre exemple, l'entreprise a cherché à répondre aux besoins de l'équipe par d'autres moyens que celui de maintenir l'ancien logiciel en place, puisque cette solution ne lui convenait pas. Elle lui a donc présenté, dans le cadre d'une rencontre, les avantages et les bénéfices concrets qu'aura l'implantation du nouveau logiciel sur leur travail au quotidien, répondant ainsi à leur besoin de confiance et d'efficacité.

L'entreprise a également réduit leur charge de travail pendant la période d'implantation du logiciel, répondant ainsi à leur besoin de temps et d'adaptation.

Conclusion

La négociation basée sur les intérêts et besoins dépasse le cadre d'une simple méthode : elle représente un véritable mode de communication. En allant au-delà des positions et en plaçant les besoins humains au centre des relations, nous pouvons créer des environnements de travail plus sains, inclusifs et harmonieux. Mettons en pratique cette approche, utilisons-la davantage et transformons les désaccords en dialogues constructifs. Malgré des intérêts parfois opposés, tous les humains ont en commun des besoins fondamentaux qui les rapprochent.

Notre collaboratrice engagée

Laurie est CRIA, enquêtrice et médiatrice, reconnue pour son expertise en harcèlement psychologique et inconduites au travail. Elle contribue à rendre les milieux de travail respectueux des humains et des lois. Les organisations lui font confiance, entre autres à titre de partenaire stratégique pour renforcer le courage managérial et accompagner la gestion de situations humaines sensibles.

« Tout ce qui est en lien avec l'amélioration des conditions de vie et le bien-être au travail, ça fait vraiment partie de mon ADN professionnel. » — Laurie Croteau



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil2>

L'escalade du conflit

Par Nancy Larose

Depuis quelque temps, des tensions se font sentir dans votre équipe, notamment entre Bastien et Charline, qui s'ignorent, échangent des commentaires cyniques et se plaignent l'un de l'autre. Que vous soyez gestionnaire, entrepreneur ou employé, il est crucial de savoir comment gérer ce type de conflit.

Connaissez-vous vos droits et obligations légales ? Savoir intervenir rapidement permet de désamorcer la situation avant qu'elle ne dégénère et de prévenir le harcèlement psychologique. Vos actions, même bien intentionnées, peuvent aggraver les choses. Il est donc essentiel de reconnaître les signes de conflit et de savoir quand demander un soutien externe.

Les 5 étapes d'un conflit

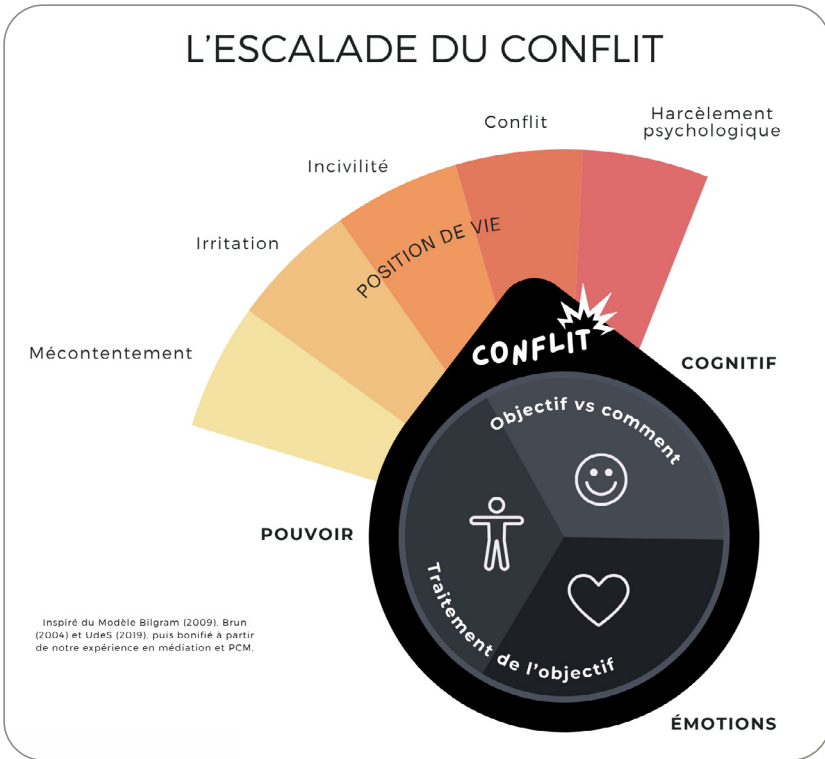
Les premiers signes d'un conflit se manifestent souvent par des commentaires cyniques ou des remises en question des comportements jugés « normaux ». Ce **mécontentement (1)** peut être le point de départ d'un conflit. Par exemple, si Charline dérange régulièrement Bastien, cela peut entraîner une **irritation (2)** de sa part.

Que vous soyez gestionnaire ou collègue, il est essentiel de rester neutre. Si Bastien vous parle de son problème avec Charline, écoutez-le sans jugement. Pour l'aider à trouver une solution, posez des questions telles que :

➡ As-tu parlé de ce qui te dérange à Charline ?

➡ Que pourrais-tu faire pour améliorer les choses ?

➡ Qu'attends-tu de moi dans cette situation ?



Ces questions favorisent la réflexion et responsabilisent l'individu. Toutefois, si la situation n'est pas résolue, elle peut évoluer vers **l'incivilité (3)**, qui est une forme de comportement négatif marquée par des gestes comme l'ignorance ou le refus de collaborer. Ces comportements augmentent la tension et peuvent mener à un **conflit (4)** ouvert.

L'incivilité et le conflit

Lorsque l'incivilité persiste, elle se transforme souvent en un **conflit (4)** plus profond, avec des comportements de plus en plus nuisibles. L'atmosphère de travail devient tendue, affectant toute l'équipe. Cela peut aussi diviser le groupe, augmentant le risque de plaintes pour harcèlement psychologique.

Dans ce cas, il est essentiel d'intervenir rapidement. Restez objectif, écoutez chaque partie et vérifiez les faits. Rappeler les attentes comportementales et offrir un soutien, comme une formation, peut aider à désamorcer la situation.

Le point culminant du conflit : harcèlement psychologique (5)

Si le conflit dégénère jusqu'à ce point culminant, une enquête pourrait être nécessaire pour clarifier la situation. Le harcèlement peut entraîner des conséquences graves : arrêts maladie, départs, frais d'enquête et détérioration du climat de travail. Dans ce contexte, il est important de rester neutre pour maintenir la confiance des collègues ou employés.

En conclusion

En cas de conflit ou de climat tendu, la médiation peut être une solution efficace. Un médiateur externe aide les parties à trouver une solution amiable, rétablissant ainsi un climat de travail plus sain. Recourir à la médiation montre que vous êtes un acteur proactif et responsable dans la gestion des conflits.

La cofondatrice dynamique

Fondatrice de *Solunance*, Nancy est CRIA et médiatrice accréditée. Elle met son expertise au service de la compréhension et de la prévention des dynamiques conflictuelles en milieu de travail. Elle accompagne gestionnaires et employés afin de mieux saisir, désamorcer et aborder les tensions de manière constructive et durable.

« Mon objectif, c'est pas seulement d'expliquer le conflit à ceux qui sont dedans, mais aussi à ceux qui gravitent autour. Ils ont le droit de ne pas vouloir se positionner, et c'est important de leur donner des outils pour ça. » — Nancy Larose



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil3>

OUTIL 4

Les positions perceptuelles et la résolution de conflit

Par Sandra Lévesque

Et si ta vision des choses n'était qu'une facette de la réalité ?

Chaque jour, tu vis tes expériences à travers ton propre point de vue. Ça semble logique, non ? Pourtant, ce point de vue, aussi naturel soit-il, est souvent limité. Ce que tu perçois n'est qu'une partie de l'histoire.

Pourquoi ? Parce que ton cerveau filtre tout ce que tu vois, entends ou ressens :

⇒ **Tes sens** : Tu ne vois qu'une partie de la scène, tu n'entends pas tout, tu ne retiens qu'une fraction de ce qui se passe autour de toi.

⇒ **Ton mental** : Tes croyances, tes attentes, ce que tu refuses de voir ou ce que tu n'as pas l'habitude de remarquer influencent ce que tu interprètes.

Résultat ? Ces filtres transforment ta perception et te coupent souvent de ce qui est réellement là.

Il existe une façon d'élargir ta perspective : la technique des positions perceptuelles. Inspiré de la PNL², ce modèle t'aide à explorer trois points de vue, particulièrement utiles pour mieux comprendre tes relations :

⇒ **1. Ta position** : Celle que tu connais le mieux, puisque tu la vis au quotidien.

² Programmation neurolinguistique

⇒ **2. La position de l'autre** : Imagine-toi dans ses souliers. Ressens ce qu'il ressent, vois ce qu'il voit, adopte ses croyances, ses émotions, ses valeurs.

⇒ **3. La position d'observateur** : Prends du recul. Visualise la scène comme si tu étais un spectateur extérieur, détaché des enjeux. Tu te vois, tu vois l'autre, mais avec un regard neutre, sans jugement.

En explorant ces trois perspectives, tu peux non seulement comprendre les autres, mais aussi enrichir ta propre perception. Alors, prêt à changer de lunettes et à voir autrement ?

Et si tu revisitais un conflit pour y voir plus clair ?

Imagine une situation où tu étais en désaccord avec quelqu'un. La discussion s'est envenimée et voilà que ça tourne au conflit. Tu y es ? Parfait, maintenant, plonge dans cet exercice pour changer ta perception. Dans chaque espace, il est important de revivre la situation en temps réel.

⇒ Espace 1 — Revis la scène de ton point de vue.

Qu'est-ce que tu vois, entends et ressens dans la situation ? Quel est ton dialogue interne ? Quelles valeurs défends-tu avec conviction ? Qu'est-ce qui, dans l'attitude ou les propos de l'autre, te dérange tant ?

⇒ Espace 2 — Mets-toi à la place de l'autre.

Attention, il ne s'agit pas juste de se dire « OK, je suis l'autre ». Imagine-toi vraiment dans son rôle, comme un acteur qui entre dans un personnage. Ressens ce qu'il ressent, dis ses paroles, adopte ses comportements. Qu'est-ce que tu vois, entends et ressens dans le rôle de l'autre ? Quelles sont les croyances et les valeurs qui motivent ses actions ? Qu'est-ce qui est important pour cette personne à ce moment précis ?

⇒ Espace 3 — Prends du recul en tant qu'observateur.

Visualise maintenant la scène comme si tu étais une caméra en train de filmer. Tu vois **toi et l'autre**, sans te laisser influencer par aucune des deux positions précédentes. Garde une posture neutre. Raconte à voix haute les réponses de l'espace 1 et celles de l'espace 2. Écoute les paroles échangées, observe les gestes, le ton de voix, les intonations.

➡ Retour ici et maintenant.

Après avoir exploré ces trois perspectives, tu devrais déjà percevoir la situation différemment. Respire un coup, reconnecte-toi au moment présent.

Maintenant, imagine ce qui sera différent la prochaine fois. Cet exercice est puissant. Il te permet de mieux comprendre non seulement l'autre, mais aussi toi-même. Alors, prêt à l'essayer la prochaine fois que ça chauffe ?

Une collaboratrice empathique

Fondatrice d'Évolusens, Sandra est coach en développement personnel. Elle s'appuie sur la PNL et d'autres approches d'accompagnement humain pour aider les personnes et les équipes à mieux comprendre leurs réactions, renforcer leur communication et aborder les conflits avec empathie et recul.

« Chaque fois que quelqu'un a le courage de vouloir comprendre ou d'apprendre davantage sur elle-même, ça me motive à l'accompagner. » — Sandra Lévesque



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil4>

OUTIL 5

Les bases d'une collaboration neuroinclusive

Par Fran Delhoume et Melissa St-Louis

La neurodiversité qui compose nos milieux de travail, c'est ce qui fait notre force. Une diversité de façons d'expérimenter le monde pour faire face à une diversité toujours grandissante de problématiques. Mais dans ce monde normatif, où nous pointons trop souvent ce qui est perçu comme étant « à réparer », on peut vite perdre de vue nos forces, besoins et défis. Nos modes de communication, d'apprentissage et de fonctionnement se voient comparer à des normes invisibles.

Ces normes peuvent créer des situations de handicap invisibles pour les personnes neurodivergentes (dont le profil cognitif s'éloigne de cette norme établie, tels que le TDAH, l'autisme, la dyslexie et bien d'autres profils). Toutefois, cette conversation ne devrait pas dépendre d'un diagnostic, puisque ce n'est pas toujours une information disponible. Le besoin n'en est pas moins valide. Misons plutôt sur une approche par les forces et plus inclusive de la neurodiversité dans toutes ses nuances.

Cet outil a été pensé comme un allié bienveillant pour mettre en lumière ses forces, identifier ses défis et nommer ses besoins. Il peut être utilisé en mode autoréflexion ou en mode co-création pour soutenir ses collègues.

Les besoins

Un besoin, c'est un élément vital qui nous permet de fonctionner de manière optimale et authentique. Tout comme différentes plantes ont différents besoins (lumières, eau, sol, etc.), chaque personne a des

besoins fondamentaux qui lui sont propres. Ils sont simplement essentiels à notre croissance et à notre bien-être. Et lorsqu'il s'agit d'un défi et/ou d'une situation de handicap invisible, les ignorer bloque ou limite l'accès aux forces et au potentiel de la personne.

Les forces

Une force, c'est ce qui nous permet d'apporter notre contribution unique au monde. Nos forces ne sont pas figées : elles s'expriment et se développent selon l'environnement. Ce qui compte, ce n'est pas d'avoir des forces pour tout, mais de savoir comment utiliser les nôtres dans un contexte de collaboration.

Nos forces, lorsqu'elles ont l'espace d'émerger, nous permettent d'évoluer avec un meilleur sentiment d'authenticité et de réalisation de soi. Elles peuvent également nous permettre de trouver des solutions créatives pour répondre à nos besoins ou contrebalancer nos défis.

Les défis

Un défi quant à lui, c'est une situation où l'on rencontre des obstacles dans l'environnement. Ces obstacles peuvent être permanents ou temporaires, visibles ou invisibles. Un défi est bien souvent le résultat d'un environnement qui n'est pas adapté à notre façon naturelle de fonctionner.

Nos défis peuvent prendre différentes formes :

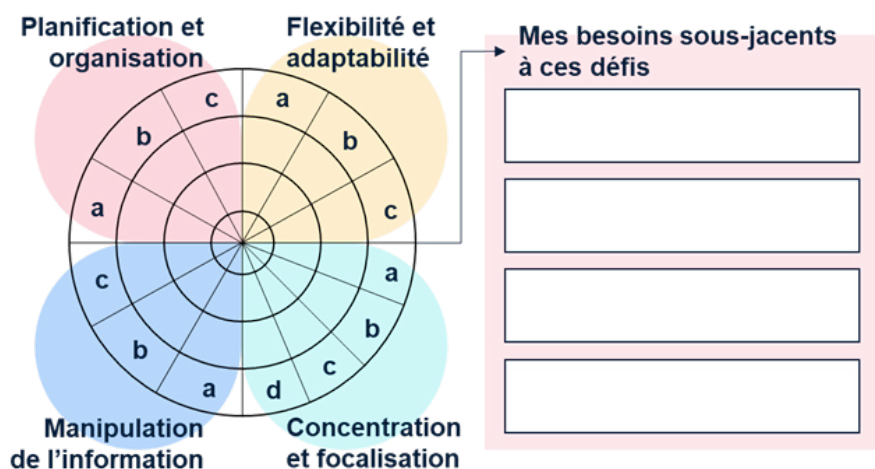
- ⇒ Des situations de handicap invisibles qui impactent notre quotidien
 - ⇒ Des obstacles ponctuels qui surgissent selon le contexte
 - ⇒ Des barrières qui émergent de l'inadéquation besoins/environnement
-

Ce qui constitue un défi pour une personne peut être une force pour quelqu'un d'autre et c'est cette variabilité qui crée la force d'un écosystème de collaboration. Un même défi peut également varier en intensité dans le temps et selon le contexte.

Co-création de solutions — Définir ses forces, défis et besoins

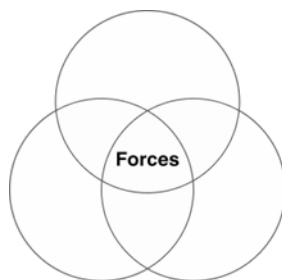
Pour chacun des défis énoncés, coloriez selon le niveau de difficulté associé. Plus c'est difficile, plus on colorie vers l'extérieur. Par exemple, si la gestion de priorités est difficile, je colorie 3 ou 4 cases et le besoin peut être de recevoir des consignes claires ou réduire les dossiers en simultané. Si un autre énoncé t'est facile, colorie une seule case ou aucune.

Planification et organisation a. Gestion des priorités b. Gestion du temps c. Découpage de tâches ou projets en étapes concrètes	Flexibilité et adaptabilité a. Changement de tâche selon l'urgence ou la demande b. Gestion de l'ambiguïté c. Perfectionnisme
Manipulation de l'information a. Prise de notes b. Rétention des informations c. Prise de décisions et actions alignées sur les objectifs et la vision stratégique	Concentration et focalisation a. Maintien de l'attention b. Capacité à faire abstraction des stimuli (ex. bruits) c. Démarrage de la tâche d. Procrastination



Dans cette co-création de solutions neuroinclusives misant sur la réponse aux besoins, on favorise l'émergence des forces pouvant ainsi réduire les zones de défis. Ces forces soutiendront aussi la mise en place de stratégies créatives! Nos forces sont généralement au croisement des questions suivantes :

- Quelles activités me motivent et me donnent de l'énergie (ou m'en coûtent peu)?
- Quelles sont mes façons uniques de résoudre les problèmes, ce sur quoi on sollicite mon opinion ou mon aide?
- Quels moments me font sentir en pleine compétence, en confiance ou me donnent un sentiment d'accomplissement, de fierté?



Mon kit de survie

Identifier ses repères et prévoir ses ressources est une stratégie efficace pour soutenir l'accès aux forces. Lorsque les moments de stress surgissent, il est plus difficile d'identifier nos stratégies sur le vif. Les identifier en amont facilite leur utilisation le moment venu. Prends un moment pour identifier ce qui est à ta disposition ou ce dont tu as besoin.

Mes 3 stratégies SOS	Qui peut me soutenir?	Outils disponibles
✓ Quand ça va vite ✓ Quand c'est difficile ✓ Pour me recharger	✓ Collègues ✓ Proches ✓ Spécialistes	✓ Technologie ✓ Documentation ✓ Accessoires
Façon de mobiliser mes forces ✓ Pour trouver des solutions créatives qui conviennent à mes besoins ✓ Pour retrouver du contrôle et un sentiment de confiance		

Nos collaboratrices inclusives

Cofondatrices de Nüense, Fran et Melissa possèdent une expertise en neurodiversité et en accompagnement basé sur les forces.

« On a un outil pour dire : partons de quelque part. [...] C'est quoi le portrait des difficultés ? C'est quoi l'impact de ces difficultés-là ? Puis, comment est-ce qu'on mobilise tes forces pour trouver des solutions concrètes ensemble ? » — Melissa St-Louis

« Quand on parle de mieux-être au travail, d'engagement, de motivation... l'approche par les forces, la bienveillance, l'humanisme — ce sont toutes des choses qui ne sont jamais bien loin dans les ingrédients fondamentaux. » — Fran Delhoume



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil5>

OUTIL 6

Le jeu : un outil au service du bien-être en entreprise

Par Habib Abi Khalil

Bien plus que de simples moments de détente, les activités de jeu et de *teambuilding* sont de puissants leviers pour renforcer les liens humains et stimuler la performance collective.

Favoriser les connexions humaines

En invitant les participants à sortir de leur cadre professionnel habituel, les activités ludiques révèlent des facettes souvent inexplorées des personnalités. Elles permettent aux collaborateurs de se découvrir autrement, renforçant ainsi l'empathie, la confiance et les liens de complicité.

Améliorer la communication

Conçues pour encourager l'échange, la réflexion collective et l'écoute active, ces activités poussent les équipes à partager leurs idées, à résoudre des défis ensemble et à mieux communiquer, que ce soit dans des jeux de stratégie, de créativité ou d'adresse.

Renforcer l'esprit d'équipe

Les moments partagés à travers le jeu créent un terrain favorable à la cohésion. Les collaborateurs se sentent plus soudés, plus solidaires. Ces expériences valorisent les compétences de chacun, renforcent la répartition naturelle des rôles et nourrissent le sentiment d'appartenance.

Trouver le Hibou : Un exercice ludique pour stimuler la réflexion collective

Basée sur une photo intrigante prise dans une forêt ou un parc, cette activité invite les participants à repérer un hibou... qui n'existe en réalité pas sur l'image.

Déroulement de l'animation

- ⇒ 1- **Lancement de l'activité** : Présentez la mission : retrouver le hibou caché dans un temps limité.
- ⇒ 2- **Recherche individuelle** (2-3 minutes) : Chaque participant observe l'image en silence et note l'emplacement supposé du hibou.
- ⇒ 3- **Partage collectif** : Les participants partagent leurs observations et justifient leur choix.
- ⇒ 4- **Révélation** : L'animateur annonce qu'il n'y a en fait aucun hibou sur la photo.
- ⇒ 5- **Débriefing collectif** : Animez une discussion autour en posant des questions comme :
 - a. Qui a douté de l'existence du hibou sans oser le dire ?
 - b. Qu'est-ce qui vous a poussés à voir un hibou, même sans preuve ?
 - c. ...

Ce que l'on retire de l'activité

- ⇒ 1- **Gérer l'incertitude** : Accepter que « ne rien voir » est une réponse valable.
- ⇒ 2- **Identifier les vrais problèmes** : Apprendre à éviter de se lancer trop vite sur de fausses pistes.
- ⇒ 3- **Renforcer la confiance** : Privilégier le dialogue et la confrontation des idées plutôt que l'affirmation sans preuve.
- ⇒ 4- **Améliorer la communication** : Oser partager ses doutes et écouter les autres ouvre de nouvelles perspectives collectives.

Notre collaborateur enjoué

Facilitateur créatif, Habib a exploré une multitude d'univers professionnels. Son projet phare, *Conseils de papa*, né d'une blague, est devenu un livre, une communauté et un balado. Aujourd'hui, il met cette expérience éclectique au service des organisations en utilisant le jeu comme levier de connexion humaine et de prise de conscience en milieu de travail.

« Ça sert à quoi de travailler sur un plan stratégique si on ne se dit pas les vraies choses ? » — Habib Abi Khalil



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil6>

Nos relations professionnelles : un écosystème à cultiver

En six approches, nous avons vu comment de petits gestes changent tout. Merci à Francesca, Laurie, Nancy, Sandra, Fran, Melissa et Habib d'avoir éclairé des chemins simples et praticables. Nous avançons à notre rythme : choisir un outil, l'essayer, l'ajuster, célébrer les petits pas.

Nos relations forment un écosystème à cultiver : constance, patience, bienveillance. Chaque geste compte, chaque conversation peut faire une différence.

Parfois, certaines difficultés relationnelles réveillent quelque chose en nous. Ces réactions ne constituent pas des faiblesses, mais des signaux.

Pour aller plus loin, passons à la dimension du mieux-être **psychologique**, où nous outillons la gestion des émotions, de l'attention et des limites.



Exemples et pistes de discussion

Ensemble, faisons évoluer le mouvement. Partagez vos expériences et vos idées — mises à jour en continu!

Trouvons notre équilibre émotionnel pour mieux collaborer

Nos journées ne se ressemblent pas. Parfois, l'attention flue, la charge mentale augmente la patience s'effrite. Le mieux-être psychologique commence quand nous apprenons à reconnaître nos signaux internes et à ajuster notre rythme avant la rupture, comme ralentir, demander du soutien, poser des limites claires, pratiquer des micro-rituels qui nous recentrent.

Nous savons aussi que nos réactions influencent nos relations, soit par une parole trop rapide, un silence prolongé, une posture défensive ou moralisatrice... *Reconnaissons-nous instinctivement ces réactions ?*

Derrière chaque émotion se cache un besoin : reconnaître l'un, c'est déjà prendre soin de l'autre.

Nous proposons quatre outils concrets et complémentaires pour apprivoiser la surcharge, tenir des conversations agréables, clarifier les limites et retrouver l'élan quand la fatigue s'installe.

Outil 7 Les ingrédients de la motivation

Outil 8 Détecter l'épuisement : guide d'auto-évaluation pour les professionnels

Outil 9 Respire... La technique du 20 secondes

Outil 10 Conscience de soi et agilité émotionnelle

OUTIL 7

Les ingrédients de la motivation

Par Joell Eryasa et
Stéphanie Millette-Brisebois

La théorie de l'autodétermination explique pourquoi les gens sont motivés et ce qui les pousse à agir. Pour être motivé et se sentir bien, tout le monde doit répondre aux mêmes trois besoins psychologiques qui sont essentiels dans tous les domaines de la vie (personnel, professionnel, académique, etc.) : l'appartenance sociale, l'autonomie et le sentiment de compétence. L'environnement social (les gens autour de nous) peut soit aider, soit empêcher la satisfaction de ces besoins.

Le besoin d'appartenance

Il s'agit du besoin de se sentir connecté·e, compris·e et apprécié·e par les autres et de faire partie d'un groupe. L'environnement aide la réponse à ce besoin en encourageant les relations positives entre les personnes. Voici des pistes pour soutenir votre réflexion sur la réponse à ce besoin :

- ⇒ Quels sont les défis que je rencontre pour me sentir connecté·e à mes collègues, et comment puis-je les surmonter ?
- ⇒ Qui sont les personnes clés dans mon équipe avec qui je devrais renforcer mes liens ?
- ⇒ Comment puis-je reconnaître et valoriser les contributions de mes collègues ?

- ➡ Comment puis-je créer un environnement inclusif où tous les collègues se sentent à l'aise de partager leurs idées ?
-

Le besoin d'autonomie

Il s'agit du besoin de se sentir libre de prendre ses propres décisions et de contrôler ses actions, en accord avec ses valeurs et ses intérêts. L'environnement aide la réponse à ce besoin en permettant la prise de certaines décisions et de contrôler certains aspects du travail ou de nos tâches. Voici des pistes pour soutenir votre réflexion sur la réponse à ce besoin :

- ➡ Quels sont les domaines où je me sens le moins autonome dans mon rôle actuel ?
-
- ➡ Comment puis-je communiquer plus efficacement mes besoins et mes limites à mon équipe et à mes supérieur-es ?
-
- ➡ Quelles sont les ressources ou les outils dont j'ai besoin pour renforcer mon sentiment d'autonomie ?
-
- ➡ Comment puis-je contribuer à créer un environnement de travail où les collègues se sentent libres de prendre des initiatives et de proposer de nouvelles idées ?
-

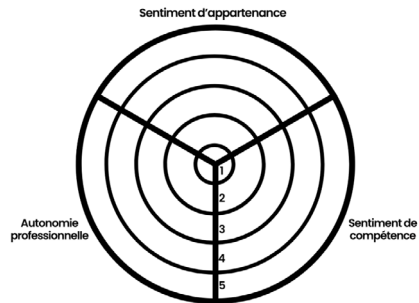
Le besoin de compétence

Il s'agit du besoin de se sentir capable d'atteindre ses objectifs, d'être efficace dans ce que l'on fait, et de pouvoir utiliser et développer ses aptitudes. L'environnement aide la réponse à ce besoin en offrant des défis et des opportunités appropriés de développer nos capacités. Voici des pistes pour soutenir votre réflexion sur la réponse à ce besoin :

- ➡ Comment puis-je obtenir des retours constructifs de mes collègues et de mes supérieur-es pour améliorer mes performances ?
-
- ➡ Comment puis-je reconnaître et valoriser les compétences et les contributions de mes collègues ?
-

- ➡ Quelles sont les opportunités de collaboration qui pourraient m'aider et aider mes collègues à développer de nouvelles compétences ?
- ➡ Comment puis-je contribuer à créer un environnement de travail où les collègues se sentent encouragés à prendre des initiatives et à apprendre de leurs erreurs ?

Pour soutenir votre réflexion, identifiez jusqu'à quel point vos besoins sont comblés actuellement ?
Colorez l'intérieur du cercle pour chaque besoin :
0 = pas du tout, **5** = totalement
Refaites l'exercice à l'occasion pour voir votre évolution.



Nos collaboratrices motivées

Cofondatrices de *B2 Consultation*, Joell et Stéphanie transposent leurs expertises en éducation, psychoéducation et développement organisationnel dans le monde du travail. Leur approche repose sur les besoins psychologiques fondamentaux — appartenance, autonomie, compétence — pour soutenir le mieux-être et l'engagement au quotidien.

« Ce qu'on essaie de faire, c'est de ramener la grosse base : comment on peut se soutenir mutuellement au quotidien. On passe tellement de temps au travail, c'est impensable qu'on n'ait pas ou peu d'outils ou de soutien pour mieux y arriver. » — Stéphanie Millette-Brisebois

« Le fait d'avoir ces réflexions-là... c'est ce que notre outil veut permettre : une réflexion sur la réponse aux besoins psychologiques fondamentaux, pour faire des choix éclairés qui soutiennent notre bien-être et notre santé mentale. » — Joell Eryasa



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil7>

OUTIL 8

Détecter l'épuisement : guide d'auto-évaluation pour les professionnels

Par Flore Deshayes

Différencier fatigue passagère et épuisement professionnel

Fatigue passagère	Épuisement professionnel
Se dissipe après du repos et des congés	Persiste malgré le repos
N'affecte pas votre motivation profonde	S'accompagne d'un désengagement émotionnel
Vous gardez le plaisir dans vos activités personnelles	Impact global sur votre vie personnelle
Les symptômes sont principalement physiques	Symptômes physiques et psychologiques
Vous voyez une fin à cette période difficile	Sentiment d'être dans une impasse

Auto-évaluation : Identifiez vos signaux d'alerte

Évaluez la fréquence de ces symptômes :

0 = Jamais | 1 = Parfois | 2 = Souvent | 3 = Constamment

Signes physiques :

- ☐ Fatigue persistante au réveil
- ☐ Troubles du sommeil
- ☐ Maux de tête fréquents
- ☐ Tensions musculaires
- ☐ Problèmes digestifs
- ☐ Vulnérabilité aux maladies

Signes émotionnels :

- ☐ Irritabilité inhabituelle
- ☐ Anxiété constante
- ☐ Sentiment d'échec
- ☐ Perte de confiance
- ☐ Cynisme envers le travail
- ☐ Difficulté à se concentrer

Signes comportementaux :

- ☐ Isolement social
- ☐ Procrastination inhabituelle
- ☐ Difficultés à prendre des décisions
- ☐ Consommation accrue (café, alcool...)
- ☐ Désengagement professionnel
- ☐ Difficultés à décrocher du travail

Interprétation :

Calculez votre score total		
0-15	Fatigue normale	Maintenez une bonne hygiène de vie
16-30	Zone d'alerte	Prenez des mesures préventives
31-45	Risque élevé	Consultez un professionnel
46+	Épuisement probable	Action urgente nécessaire

Actions recommandées :

En cas de fatigue normale :

- ➡ 1. Respectez vos cycles de sommeil
- ➡ 2. Pratiquez une activité physique régulière
- ➡ 3. Maintenez des pauses régulières
- ➡ 4. Préservez votre équilibre vie pro/perso

En cas de signaux d'alerte :

- ➡ 1. Parlez-en à votre manager ou RH

- ➡ 2. Consultez la médecine du travail

- ➡ 3. Envisagez un accompagnement professionnel

- ➡ 4. Réorganisez vos priorités et limites

- ➡ 5. N'hésitez pas à demander de l'aide

Notre collaboratrice proactive

Fondatrice de la *Clinique Inflorescence*, Flore est spécialisée en santé mentale et mieux-être. Elle accompagne les individus et les organisations dans la prévention de l'épuisement et dans l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elle adopte une approche systémique qui relie la personne à son environnement.

« Ce que j'aime, c'est articuler notre expertise sur le lien entre l'individu et l'environnement. L'épuisement, ce n'est pas que de notre faute. Il y a un rythme de travail qui ne correspond pas toujours à nos besoins ou à nos limites. »
— Flore Deshayes



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil8>

OUTIL 9

Respire... La technique du 20 secondes

Par Lucie Marcoux

J'entends souvent des client·es et collègues dirent que les choses accélèrent et qu'ils désirent ralentir — mais sans réussir à le faire, étant donné les engagements et demandes multiples.

Cette technique simple, le moment de silence, permet de revenir à l'essentiel d'une façon surprenante grâce à une procédure et trois applications.

La procédure :

- ➡ 1. Je prends conscience que je suis en train de vivre un moment où ça ne marche pas.
- ➡ 2. Je propose un temps d'arrêt pour avoir de la clarté. C'est accepté par les autres.
- ➡ 3. Je pose une question qui va aider à clarifier la situation, par exemple
 - Quelle est notre intention en ce moment ?
 - Qu'est-ce qu'on a besoin de se dire avant de terminer cette réunion ?
 - Quelle est la solution simple à laquelle on ne pense pas ?
 - Qu'est-ce qui a le plus de sens pour moi en ce moment ?
- ➡ 4. Je prépare le minuteur à 20 secondes et je le démarre*
- ➡ 5. Je respire tranquillement en pensant à la question et en laissant une réponse arriver

⇒ 6. Quand les 20 secondes sont terminées, chacun note son idée

⇒ 7. Je partage ma clarté en une-deux phrases

⇒ 8. Et on fait le tour du groupe au besoin

Trois applications :

Au début d'une rencontre

⇒ Pour permettre aux collaborateurs-trices de se déposer et d'avoir toute son attention sur cette réunion qui débute et ses sujets

Durant une rencontre

⇒ avant d'inviter ses collègues à faire part de leurs réflexions, pour augmenter la qualité de la communication

⇒ quand je remarque que les idées vont de tous bords, tous côtés ; on ne sait plus trop comment on va réussir à aller vers une solution

Seul.e à son bureau

⇒ on a plusieurs priorités ou on vient de recevoir une nouvelle demande et on ne sait plus quoi faire tellement on en a dans son assiette

⇒ ce qu'on devait faire ne fonctionne pas (pépin technique, panne d'idée, collaborateur qui n'a pas fait comme prévu, accident)

La sensation que m'ont partagé mes client·es est vraiment de sentir émerger une réponse de nulle part.

Cela permet d'utiliser l'intelligence collective, alors que notre cerveau trouve une réponse de façon non linéaire, sans nous montrer les détours logiques pour y arriver. C'est utiliser notre savoir tacite - et c'est surtout le fun à faire!

⇒ Truc de pro : c'est l'équivalent de 3 respirations

⇒ Parfois, la réponse est : quelqu'un d'autre a la réponse. Alors on est encore plus attentif·ve aux autres

➡ S'utilise aussi à la maison

Les avantages sont :

- ➡ Moins de rencontres qui se terminent par « on va prévoir une autre rencontre, car le sujet n'est pas terminé »

- ➡ Passage de « bloqué·e » à fluide ou bien de « poule pas de tête » à une action concertée

- ➡ Inclusion de plus de points de vue en très peu de temps

- ➡ Impression de trouver du temps, comme dans le film « the Matrix », quand la caméra ralentie et que le héros évite les balles de fusil

Référence : Slade, S. (2020). *Le leadership horizontal. Les Éditions de l'homme. Montréal, Canada.*

Notre douce collaboratrice

CRHA et facilitatrice spécialisée en cocréation d'équipes durables, Lucie œuvre en apprentissage au travail. Elle anime des ateliers où les temps d'arrêt réflexifs qui favorisent la clarté, la cohésion et des décisions alignées, dans une approche de collaboration humaine.

« Je souhaite que ce rassemblement de ressources rallie et responsabilise les gens. J'ai plein espoir que ça va servir. » — Lucie Marcoux



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil9>

Conscience de soi et agilité émotionnelle

Par Vanessa Cavadini

Quatre étapes pour sortir du pilote automatique émotionnel et agir en conscience

Et si l'on apprenait à se réconcilier avec nos émotions et à décrypter leurs messages pour s'en servir comme tremplin vers plus de **sérénité** et de **bien-être** au travail ?

Cet outil en 4 étapes est conçu pour vous aider à améliorer votre agilité émotionnelle face aux situations problématiques.

Étape 1 : Reconnaître l'émotion

Pour identifier l'émotion ou le mélange d'émotions qui émergent, il est essentiel de revenir pleinement dans l'**instant présent**.

- ⇒ Commencez par prendre une grande **respiration**
- ⇒ Portez votre attention sur l'**environnement extérieur** et prenez conscience de la situation de manière factuelle
- ⇒ Observez vos **sensations internes** et les **manifestations physiques** qui se produisent : boule dans la gorge, transpiration, augmentation du rythme cardiaque...

Soyez attentif à vos **ressentis** et ouvrez-vous à vos émotions avec bienveillance et neutralité. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises émotions, elles sont toutes légitimes.

Étape 2 : Prendre de la hauteur

Une fois l'émotion identifiée, il est important de l'accepter sans essayer de l'éviter ou de la réprimer. L'idée est simplement de prendre un pas de recul pour s'en détacher et voir la situation sous un **autre angle**.

- ➡ Pour commencer, rappelez-vous l'**impermanence** des choses, cet inconfort est temporaire.
- ➡ Gardez à l'esprit que les pensées reliées à cette émotion ne sont pas forcément vraies, elles passent par les **filtres** de vos perceptions, de vos croyances et de votre vécu.
- ➡ Développez votre **lâcher-prise**, acceptez le fait de ne pas avoir de contrôle sur certaines situations
- ➡ Pratiquer l'**autocompassion**, faites preuve de douceur envers vous-même et imaginez comment vous réconforteriez un proche dans la même situation

Dans le cas d'**émotions intenses**, il peut être plus difficile de prendre de la hauteur. Voici quelques astuces pour vous aider à vous apaiser et **revenir dans le moment présent** :

- ➡ Concentrez-vous uniquement sur votre **respiration**
- ➡ Focalisez votre attention sur un **détail du décor** de la pièce
- ➡ Visualisez que vous êtes dans une **montgolfière** qui décolle
- ➡ Sortez **marcher en nature** pour oxygéner votre cerveau

Étape 3 : Comprendre le besoin

Les émotions sont de **précieuses messagères**. Elles signalent, dans le cas de ressentis désagréables, que des besoins fondamentaux sont non satisfaits ou menacés.

Essayer d'identifier **ce qui manque** ou **ce qui n'a pas été comblé** en prenant le temps de vous poser ces questions :

⇒ « Pourquoi est-ce que je ressens cela ? Qu'est-ce que cette émotion essaie de me dire ? »

⇒ « Quel besoin se cache derrière ? »

⇒ « Au fond de moi, qu'est-ce que j'aimerais ? »

Une même situation peut générer des émotions très différentes dépendamment des personnes et de leurs besoins respectifs. Par exemple, durant une activité d'équipe, une personne ressent de la joie due au besoin de connexion satisfait, tandis que son collègue ressent de la frustration en raison d'un besoin d'efficacité non répondu.

Voici quelques exemples de correspondances émotions-besoins pour vous aider à les identifier :

⇒ La **colère** peut indiquer un besoin de changement, de respect, de justice

⇒ La **frustration** peut informer d'un besoin de reconnaissance, d'autonomie, de considération

Étape 4 : Agir en conscience

Prendre conscience du besoin caché permet de sortir du pilote automatique et de **choisir la manière dont on va réagir**.

⇒ Basez-vous sur vos **valeurs**, sur ce qui est important pour vous et voyez comment **répondre au besoin** identifié

⇒ Redirigez votre attention sur les éléments où vous avez un réel **pouvoir de transformation**

⇒ Entraînez-vous à envisager différentes possibilités d'action et voyez comment la **créativité** peut vous inspirer

Exercice pratique : journal des émotions

- ➡ Notez votre **émotion** face à une **situation** marquante
- ➡ Identifiez le **besoin** associé
- ➡ Réfléchissez à une **action** que vous pourriez prendre pour répondre à ce besoin

Jour	Situation	Émotion	Besoin	Action
Exemple	Isolement du au télétravail	Tristesse	Connexion	Proposer à un collègue de manger ensemble

Améliorer son agilité émotionnelle demande de la pratique, entraînez-vous et ne soyez pas trop sévère envers vous-même, il est normal que cela ne fonctionne pas du premier coup !

Référence : David, S. (2018). *L'agilité émotionnelle : Accueillir ses émotions et les transformer*. J'ai lu.

Notre collaboratrice agile

Vanessa est spécialiste en intelligence émotionnelle et en agilité relationnelle. Elle accompagne les individus et les équipes vers une meilleure prise de décision, régulation émotionnelle et communication constructive. Elle utilise trois leviers : tests psychométriques, coaching individuel et ateliers sur mesure. Son objectif est de promouvoir des entreprises plus saines, authentiques et humaines.

« On passe tellement de temps au travail... pourquoi tant de personnes s'y sentent mal ? Ces réalités humaines me touchent profondément. Elles sont à l'origine de ma reconversion pour agir à la racine et contribuer à créer des milieux professionnels plus humains. » — Vanessa Cavadini



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil10>

Nos signaux intérieurs : des repères pour agir

Après ces quatre approches, prenons un moment pour nous recentrer. Nos signaux intérieurs, comme la fatigue persistante, les émotions qui débordent, l'incertitude ou la confusion, ne sont pas des ennemis à combattre, mais des guides à écouter.

Nous remercions Joell et Stéphanie pour avoir satisfait nos besoins psychologiques qui alimentent notre motivation, Flore pour avoir mis en évidence la pente descendante menant à l'épuisement professionnel, Lucie pour la pause de 20 secondes qui change tout, et Vanessa pour nous avoir appris à transformer nos réactions automatiques en choix conscients.

Nous n'avons pas besoin de tout maîtriser d'un coup. une méthode qui nous convienne, expérimentons avec bienveillance, ajustons-la selon nos besoins et célébrons nos petits pas.

Notre équilibre psychologique est comme notre respiration : plus on la force, plus elle se rétrécit; plus on l'accepte, plus elle se déploie naturellement

Quand l'équilibre intérieur vacille, la réflexion s'impose.

- ⇒ Qu'est-ce qui nous empêche vraiment de quitter des situations épuisantes ?
- ⇒ Pourquoi restons-nous dans des postes qui drainent notre énergie ?
- ⇒ Qu'est-ce qui nous empêche d'accepter le changement ?

Pour aller plus loin, passons à la dimension du mieux-être financier, où nous alignons moyens et objectifs pour que nos décisions soutiennent réellement notre paix d'esprit.

Rétablir notre équilibre psychologique, c'est aussi réinventer la manière dont nous travaillons et communiquons ensemble. Nos émotions, loin d'être des obstacles, deviennent des indicateurs de sens et de courage.

Chaque limite établie, chaque inspiration consciente alimente un mieux-être collectif et durable.

Et si prendre soin de soi signifiait également apprendre à décider, qu'il s'agisse de choix professionnel ou financier? Trop souvent, la détresse est causée par la peur de l'insécurité matérielle. Pour rompre ce cycle, il est important d'aligner nos choix sur une économie stable et durable.

Pour approfondir le sujet, examinons la question du **mieux-être financier**, où nos ressources et nos ambitions se combinent pour assurer la pérennité de notre tranquillité d'esprit.



Exemples et pistes de discussion

Ensemble, faisons évoluer le mouvement. Partagez vos expériences et vos idées — mises à jour en continu!

Démystifions les questions d'argent

La stabilité financière influence directement notre mieux-être et notre capacité à envisager l'avenir avec confiance.

Le stress financier fragilise l'équilibre familial et nous retient parfois dans un emploi insatisfaisant, tandis que la précarité socioéconomique limite l'accès aux soins et accentue la vulnérabilité en cas de maladie ou de perte d'emploi. Sans coussin financier, un événement imprévu devient rapidement catastrophique. C'est ainsi que la pauvreté se nourrit d'elle-même : le manque de ressources crée du stress, limite les choix et réduit l'accès aux opportunités.

Cette dimension est intimement liée aux autres aspects du mieux-être. L'anxiété financière alimente la détresse psychologique, affecte les relations et se manifeste dans le corps. Briser ce cycle exige plus que des efforts individuels.

Collectivement, nous avons aussi un pouvoir d'action. Les personnes peuvent développer leurs compétences financières et accéder à du soutien adapté. Les organisations ont un rôle déterminant : salaires justes, conditions stables, et mise en place de ressources d'accompagnement financier (interne ou externe).

Dans cette partie, nous proposons trois outils pour soutenir cette dimension essentielle du mieux-être collectif.

Outil 11 Apprivoiser ses finances pour réduire son stress

Outil 12 Retrouvez une santé financière avec un budget réaliste et suivi régulièrement

Outil 13 Comment choisir son expert externe

Le stress financier : comprendre, planifier, respirer

Par Samuel Saint-Yves-Durand

Loin devant la santé, les relations interpersonnelles et le travail, c'est le stress lié à l'argent qui serait le plus important pour les Canadiens, selon une étude de FP Canada³. Bien que le stress fasse partie intégrante de la vie, le stress financier peut devenir problématique et affecter non seulement la santé physique et psychologique d'une personne, mais également ses relations interpersonnelles et sa productivité au travail.

Afin de pouvoir agir sur le stress financier, il importe d'abord de mieux comprendre ce qui contribue au stress. Selon la spécialiste Sonia Lupien, il existerait quatre « ingrédients » du stress, représentés par l'acronyme C.I.N.É.⁴ : le faible contrôle sur la situation (C), l'imprévisibilité (I), la nouveauté (N) et l'égo menacé (É). À l'inverse du stress financier, il existe le bien-être financier, soit la capacité d'une personne de rencontrer ses obligations financières et de maintenir cet état dans le futur⁵. Trois éléments contribuent au bien-être financier : l'épargne active, la maîtrise des dépenses et le fait de ne pas recourir aux emprunts pour des dépenses courantes⁶.

C'est ici qu'il est intéressant de faire un parallèle entre les « ingrédients » du stress et les actions possibles pour diminuer le stress financier.

3 FP Canada. (2025). *2025 Financial Stress Index*. FP Canada.

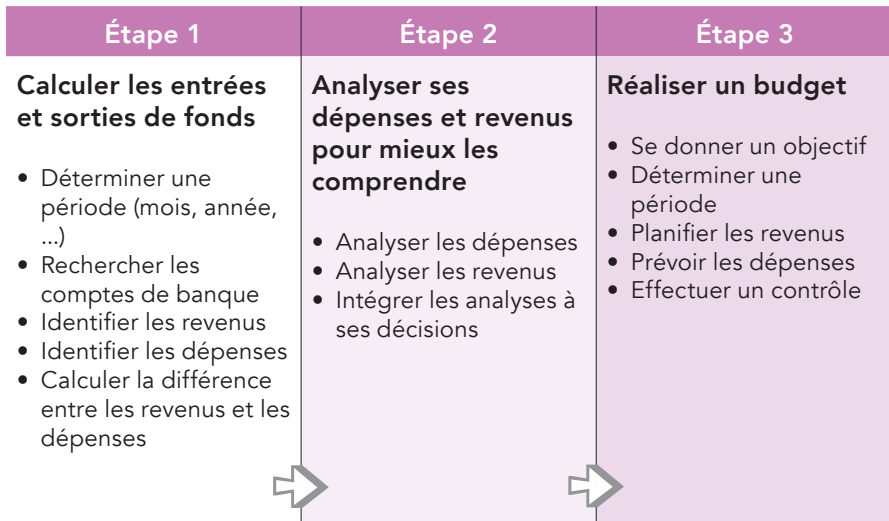
4 Lupien, S. (2020). *Par amour du stress* (Nouvelle édition revue et augmentée). Éditions Va Savoir.

5 Kempson, E., Finney, A., & Poppe, C. (2017). *Financial well-being: A conceptual model and preliminary analysis* (SIFO Project Note No. 3-2017). Consumption Research Norway (SIFO), Oslo and Akershus University College of Applied Sciences.

6 Kempson, E., Finney, A., & Poppe, C. (2017). *Financial well-being: A conceptual model and preliminary analysis* (SIFO Project Note No. 3-2017). Consumption Research Norway (SIFO), Oslo and Akershus University College of Applied Sciences.

Ainsi, une personne ayant un sentiment de contrôle sur ses finances personnelles (C) a potentiellement une meilleure capacité d'épargne, puisqu'elle maîtrise mieux ses dépenses et ne recourt pas aux emprunts pour réaliser ses dépenses courantes. Elle pourrait ainsi plus aisément faire face à l'imprévisibilité (I) et à la nouveauté (N) et diminuer par le fait même les probabilités que son égo soit menacé (É) en raison de ses finances personnelles.

Or, augmenter ce sentiment de contrôle peut sembler difficile à mettre en pratique. Parler d'argent peut être tabou pour certaines personnes, alors que d'autres peuvent, à tort, avoir l'impression qu'elles n'ont pas les connaissances et compétences nécessaires pour bien gérer leurs finances personnelles. Bien que plusieurs outils utiles existent, l'important est de commencer simplement et d'appivoiser ses revenus et dépenses pour ensuite mieux les maîtriser. Pour ce faire, nul besoin de connaissances en finance approfondies ou de compétences mathématiques pointues. Il ne suffit qu'à s'intéresser aux entrées et sorties de fonds dans son compte pour ensuite mieux comprendre ses comportements financiers et, ultimement, réaliser un budget. La figure suivante illustre trois étapes pour (re)prendre le contrôle de ses finances personnelles. Ces trois étapes sont par ailleurs expliquées d'un point de vue plus technique dans le prochain outil « Retrouver une santé financière avec un budget réaliste et un suivi régulier ».



La première étape consiste simplement à identifier ses revenus (+) et dépenses (-) aux différents comptes de banque utilisés, y compris les comptes de cartes de crédit, et à déterminer si les revenus sont supérieurs aux dépenses pour la période identifiée. Dans un tel cas, une personne a une capacité d'épargne. La situation contraire, où les dépenses (-) sont supérieures aux revenus (+), est cependant problématique, car elle n'est pas viable à long terme. Il faut comprendre que l'objectif est ici seulement de faire un premier pas et de s'attarder aux entrées et sorties de fonds, sans nécessairement les analyser.

La seconde étape consiste à comprendre ses revenus et dépenses. C'est à ce moment qu'une analyse des entrées et sorties de fonds s'impose et ce, peu importe le résultat obtenu à l'étape précédente. Il faut alors retracer l'origine de chaque dépense, y compris les sorties de fonds relatives aux emprunts, et remettre en question sa nécessité. Cette tâche n'est pas toujours agréable à réaliser, mais l'analyse des dépenses passées permet de mieux comprendre ses obligations et ses comportements afin de mieux réfléchir aux dépenses actuelles et futures. Il est important d'être honnête envers soi-même : cet exercice a pour but d'aider à reprendre le contrôle de ses finances et ne doit pas nécessairement être vu comme moralisateur. Par la suite, l'analyse des revenus permettra d'en comprendre la source, le niveau de contrôle sur ces derniers et leur variabilité puisque certains revenus sont ponctuels, alors que d'autres sont récurrents. Il peut également y avoir des périodes où les revenus sont plus bas, notamment en raison d'absences du travail, de périodes de chômage ou d'une diminution des heures travaillées, par exemple. Quoiqu'il en soit, une personne a généralement plus de contrôle sur ses dépenses que sur ses revenus, puisque ces derniers reposent en partie sur des facteurs externes aux individus. L'analyse réalisée doit ensuite servir pour les décisions futures.

La dernière étape consiste à réaliser un budget pour une période fixée. Ce dernier devrait être basé sur au moins un objectif qui doit être « SMART » : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini. Les analyses réalisées à l'étape précédente serviront ensuite à planifier les revenus et prévoir les dépenses, en y intégrant les éléments à la fois récurrents et ponctuels. À la fin de la période, il faut effectuer un « contrôle » et en se questionnant sur les écarts entre les revenus et dépenses réels et les prévisions afin de pouvoir ajuster son budget pour les périodes suivantes.

Les trois étapes peuvent autant aider une personne dans le quotidien pour améliorer sa capacité d'épargne que pour simplement se sentir plus « en contrôle » lors des décisions quotidiennes. Toutefois, cela est également utile lors d'un projet important. Connaître et comprendre ses entrées et sorties de fonds permet de réaliser un budget et, par exemple, calculer le montant disponible pour des paiements relatifs à une nouvelle habitation, à un voyage ou tout autre projet.

Évidemment, des outils plus poussés existent. Les trois étapes précédentes permettent cependant de faire un premier pas afin d'apprivoiser ses finances personnelles. Il est important de procéder à son propre rythme à travers ces étapes. Rappelons que l'objectif est d'avoir un meilleur contrôle sur ses finances personnelles afin d'agir sur les quatre « ingrédients » du stress et, ainsi, diminuer le stress financier. La maîtrise des dépenses permet également d'éviter de recourir aux emprunts pour les dépenses courantes et de réaliser une épargne active, soit les trois mesures principales du bien-être financier⁷.

Notre collaborateur vulgarisateur

Samuel est passionné par la vulgarisation des finances personnelles et l'accessibilité des savoirs comptables. Avec son approche en trois étapes — Observer, Analyser, Planifier — il aide les individus et les entrepreneurs à transformer la peur des chiffres en un sentiment de contrôle et d'autonomie financière.

« Observer, analyser, planifier : trois étapes simples qui permettent de transformer la peur des chiffres en un sentiment de contrôle et de liberté. »

— Samuel St-Yves-Durand, CPA, MBA



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil11>

⁷ Kempson, E., Finney, A., & Poppe, C. (2017). *Financial well-being: A conceptual model and preliminary analysis* (SIFO Project Note No. 3-2017). Consumption Research Norway (SIFO), Oslo and Akershus University College of Applied Sciences.

Retrouver une santé financière avec un budget réaliste et un suivi régulier

Par Martin Caron

L'inflation des dernières années à la suite de la pandémie a fait augmenter le prix de plusieurs produits et services au Canada. De plus, la rareté des logements et des maisons a fait augmenter abruptement le coût du logement. L'inflation étant partie en hausse constante a eu pour effet que la Banque du Canada a haussé ses taux d'intérêt de manière abrupte afin de la juguler. Cela a fait augmenter le coût du crédit pour tous.

En conséquence, les revenus augmentent dans bien des cas plus lentement que les dépenses. Cela amène un stress financier pour plusieurs Canadiens. En effet, une étude réalisée par Statistique Canada au printemps 2024 affirme que près de la moitié (45 %) des Canadiennes et des Canadiens ont déclaré que la hausse des prix avait une grande incidence sur leur capacité d'assumer leurs dépenses quotidiennes, un taux qui dépasse de 12 points de pourcentage celui enregistré deux ans plus tôt.

Également, une étude menée pour le compte du cabinet d'insolvabilité MNP en janvier 2025 affirme qu'un tiers des répondants ont déclaré être insolvable, les femmes étant plus susceptibles que les hommes d'être à 200 \$ ou moins de l'insolvabilité. Dans ces circonstances, il est facile de comprendre que les finances personnelles sont, si ce n'est pas LE plus grand stress des Canadiens et des Canadiennes.

Comment reprendre le contrôle de ses finances, et réduire le stress relié

La gestion des finances personnelles est un élément crucial pour assurer une vie équilibrée sur les plans financier et mental. Pour reprendre le contrôle et diminuer son stress, il s'agit simplement de faire un budget. En effet, seule la moitié des Canadiens affirment avoir un budget. Par contre, 93 % de ceux qui en ont un affirment le respecter. Un budget complet, qui prend en compte non seulement les grandes dépenses, mais aussi les petites charges récurrentes, peut être un outil puissant pour réduire le stress qu'occasionnent des difficultés avec ses finances personnelles. Dans un monde où les dépenses quotidiennes semblent parfois invisibles, il est facile de perdre de vue l'impact des petites dépenses qui font presque figure de fuites d'argent récurrentes sur notre budget global.

Conseil, si vous êtes en couple, n'hésitez pas à effectuer cet exercice ensemble. En effet, si chaque personne comprend bien la situation financière du couple. Ainsi que la situation de chacun, il sera à même de mieux réagir dans les moments de difficultés. Cela pourrait éviter des situations, disons difficiles entre les deux conjoints.

Voici, en quelques étapes, une manière simple d'en arriver à un budget que l'on peut suivre

1-Listez vos revenus

Quelles sont vos entrées d'argent chaque mois? Salaire, revenu de travail autonome, prestation gouvernementale (allocation pour enfants, TPS, CNESST, remboursement d'impôt, etc.)

2-Listez vos dépenses

C'est ici que le travail débute vraiment. Il faut cumuler toutes les dépenses, même les plus petites. Ce sont souvent ces dépenses oubliées qui font dépasser le budget et, par le fait même créent un stress. Un budget regroupe trois types de dépenses.

➡ Fixes

Ces dépenses sont faciles à inscrire, car elles sont récurrentes chaque mois. Elles sont connues à l'avance et ne changent pas, ou très peu, d'un mois à l'autre (ex : loyer, versement automobile, assurances, facture d'électricité en paiement fixe, abonnement logiciel, ou site de *streaming* genre Netflix, prêt divers, etc.)

➡ Variables

Il s'agit des dépenses qui reviennent sur une base régulière, mais varient de mois à l'autre (ex : nourriture, vêtements, cinéma, restaurant, paiement de carte de crédit, etc.) Comme ces dépenses sont irrégulières, il est préférable de les estimer sur une période de trois mois. Petit conseil : il est préférable de surestimer ces dépenses au départ. Cela vous donnera une petite marge de manœuvre pour les imprévus et pourra même vous aider à créer un coussin.

➡ Inhabituelles ou annuelles

Ces dépenses surgissent à tout moment durant l'année et elles sont souvent sous-estimées ou ignorées. Ces dépenses sont difficilement planifiables à l'avance et en récurrence. Cependant elles doivent tout de même être prévues au budget. (ex : frais d'immatriculation, cotisations diverses annuelles, réparation automobile, entretien de maison, pneus, voyage, vacances, etc.)

Avez-vous pensé à tout ? Un café par jour à 3 \$ représente plus de 650 \$ par année. Il est donc bien important d'inclure toutes les dépenses, même si petites soient-elles. Petit truc, prenez vos relevés de comptes et de cartes de crédit pour vérifier si tout y est.

3-Ajuster vos dépenses à vos revenus

C'est à partir de cette étape que les choix parfois difficiles, mais nécessaires commencent.

Faites une révision de toutes les dépenses inscrites précédemment et assurez-vous qu'elles correspondent bien à votre capacité de payer. De plus, favoriser, si ce n'est déjà pas fait l'épargne. Payez-VOUS en premier. Prévoyez une dépense pour épargner en inscrivant une somme correspondante à 5 % de vos revenus mensuels nets. À mesure que vous reprenez le contrôle de votre budget, augmenter ce montant afin de favoriser un coussin représentant 3 mois de revenus. Ainsi, si vous tombez malades ou avez des imprévus, ce coussin vous permettra plutôt d'être mieux préparé à assumer les dépenses. Par la suite, vous pourrez augmenter les montants afin de planifier un plan de retraite ou des projets plus ambitieux (voyage de vos rêves, chalets, etc.)

4-Faire un suivi régulier, régulier, toujours régulier

Commencer à faire un suivi de votre budget a tous les mois, pendant au moins la première année. Cela vous donnera l'occasion de mieux le maîtriser en plus d'avoir une meilleure connaissance de toutes les dépenses imprévues.

En conclusion

Planifier est la clé pour reprendre le contrôle de vos finances. C'est en commençant immédiatement que cela vous permettra de grandement réduire le stress financier. En prévoyant vos dépenses ainsi que les rentrées d'argent, vous éviterez les mauvaises surprises.

Si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à consulter des ressources qui pourront vous aider dans l'élaboration de votre budget, tels un conseiller financier ou un organisme d'aide budgétaire

Soyez plus serein dès maintenant!

Notre collaborateur éclairant

Conseiller en sécurité financière, Martin accompagne les personnes dans leurs défis financiers avec une approche humaine et éducative. Il privilégie les outils simples, concrets et visuels pour aider à transformer les défis financiers en choix éclairés et durables.

« Si tu dépenses plus que tu gagnes, tu vas faire faillite. Peu importe les beaux produits financiers qu'on te propose, ça ne tiendra pas la route. » — Martin Caron



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil12>

Comment choisir son expert externe

Par Élène Dubé

Pourquoi est-il important de bien choisir un expert ?

Le choix d'un expert impacte directement la réussite de vos projets. Une sélection inadéquate peut entraîner des retards, des coûts supplémentaires et des résultats insatisfaisants. Un bon expert, quant à lui, devient un véritable partenaire qui contribue à l'atteinte de vos objectifs.

Les étapes essentielles pour faire un choix éclairé

1. Comprendre vos besoins spécifiques

Pourquoi c'est important : Définir vos besoins dès le départ vous permet de cibler précisément le type d'expertise requis et d'éviter les pertes de temps. Cela donne également à l'expert des attentes claires pour répondre adéquatement à vos demandes.

Questions à se poser :

⇒ Quels sont vos objectifs précis ?

⇒ Quels résultats attendez-vous ?

⇒ Quelles compétences sont essentielles pour ce projet ?

⇒ Comment souhaitez-vous travailler avec l'expert ? (*Fréquence des suivis, outils de communication, etc.*)

Estimation de temps : 1 à 2 heures (*Rédigez vos besoins dans un document structuré pour référence ultérieure.*)

2. Effectuer une recherche approfondie

Pourquoi c'est important : Une recherche rigoureuse vous évite de vous fier uniquement à des recommandations aléatoires ou au premier profil venu. Cela garantit que l'expert possède les qualifications et l'expérience nécessaires.

Ce que vous pouvez faire :

- ⇒ Recherchez des experts sur LinkedIn, des plateformes spécialisées ou via votre réseau.
- ⇒ Consultez les sites web ou portfolios des experts.
- ⇒ Lisez des avis, témoignages et recommandations.
- ⇒ Comparez au moins **3 à 5 experts** pour avoir un choix éclairé.

Estimation de temps : 3 à 5 heures *(Ce temps inclut la recherche en ligne et la collecte d'informations pertinentes.)*

3. Évaluer les compétences et la qualité du travail

Pourquoi c'est important : Vérifier les compétences vous permet de vous assurer que l'expert est réellement capable de livrer des résultats à la hauteur de vos attentes.

Actions concrètes :

- ⇒ Demandez des exemples de projets antérieurs (portfolio, études de cas, témoignages).
- ⇒ Posez des questions comme :
 - Quels défis as-tu rencontrés dans tes projets précédents ?
 - Quels résultats as-tu obtenus ?
- ⇒ Comparez les compétences techniques et humaines (ex. : adaptabilité, communication).

Estimation de temps : 2 à 3 heures *(Inclut des appels ou échanges avec chaque expert pour évaluer leurs compétences.)*

4. Évaluer la communication

Pourquoi c'est important : Une mauvaise communication peut nuire à la compréhension du projet et causer des malentendus. Un expert communicatif facilite un suivi fluide et efficace.

Critères à observer :

- L'expert pose-t-il des questions pertinentes pour bien comprendre vos besoins?
- Explique-t-il ses méthodes de manière claire?
- Propose-t-il des suivis réguliers?

Estimation de temps : 1 à 2 heures *(Un appel de découverte avec chaque expert suffit souvent pour juger leur communication.)*

5. Évaluer la flexibilité et l'adaptabilité

Pourquoi c'est important : Un projet ne se déroule pas toujours comme prévu. La capacité d'adaptation de l'expert est essentielle pour gérer les imprévus et rester aligné avec vos besoins.

Comment l'évaluer :

- ⇒ Posez des scénarios concrets :
« Comment réagiriez-vous si une tâche urgente arrivait au dernier moment ? »
- ⇒ Demandez des exemples de situations où l'expert a dû s'ajuster à des changements.

Estimation de temps : 1 heure

Intégrez ces questions dans vos échanges avec les experts.

6. Comparer les coûts et les avantages

Pourquoi c'est important : Comparer les coûts permet de trouver un équilibre entre qualité et budget, sans compromettre la réussite de votre projet.

Étapes concrètes :

⇒ Demandez des propositions détaillées (coûts, délais, livrables).

⇒ Comparez plusieurs experts :

- Rapport qualité/prix
 - Valeur ajoutée (expérience, communication, adaptabilité)
-

Estimation de temps : 2 à 3 heures

Inclut l'analyse des propositions et des entretiens.

7. Valider les valeurs et l'engagement

Pourquoi c'est important : Les valeurs et l'engagement de l'expert garantissent une relation de confiance et un intérêt réel pour votre projet.

Questions à poser :

⇒ Quelles sont tes valeurs professionnelles ?

⇒ Peux-tu me parler d'une fois où tu as pris la responsabilité d'un problème ou d'une erreur ?

⇒ Comment assures-tu le suivi pour garantir la satisfaction client ?

Estimation de temps : 1 heure (*Un entretien suffit souvent pour évaluer ces aspects.*)

Estimation globale du processus

Si vous réalisez vous-même chaque étape, comptez entre **10 et 15 heures** pour :

⇒ a) Clarifier vos besoins (1-2h)

⇒ b) Rechercher et comparer les experts (3-5h)

⇒ c) Évaluer les compétences et la communication (3-5h)

⇒ d) Analyser les coûts et la flexibilité (2-3h)

Conclusion : Le temps investi pour un choix éclairé

Bien choisir un expert demande du temps et de la rigueur, mais cela évite des erreurs coûteuses. En suivant ces étapes, vous vous assurez de collaborer avec un expert compétent, communicatif et capable de s'adapter à vos besoins.

Notre collaboratrice stratégique

Fondatrice de *La Référentielle*, Élène est stratège en référencement de prestataires spécialisés. Forte d'un parcours en vente, direction commerciale et gestion de projets, elle aide les organisations à trouver le bon expert, au bon moment et pour les bons besoins. Grâce à son outil de jumelage professionnel, elle agit comme « chasseuse de têtes de fournisseurs », afin de favoriser les mises en relations fiables, fructueuses et durables.

« Mon objectif, c'est d'éviter aux organisations de se perdre dans des choix improvisés. Bien s'entourer, c'est une forme de mieux-être financier : on investit mieux, on avance plus sereinement. » — Élène Dubé



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil13>

Nos finances : une base de liberté

Après ces trois approches, prenons un moment pour intégrer. Nos finances ne se résument pas à des chiffres : elles influencent notre capacité à choisir, à respirer et à envisager l'avenir avec confiance.

Merci à Samuel pour le rappel que le levier principal se trouve dans le sentiment de contrôle que nous développons en apprivoisant nos finances ; à Martin pour le budget réaliste et durable qui redonne une marge de manœuvre ; à Élène pour l'importance de s'entourer d'une expertise externe quand c'est pertinent — afin de ne pas tout porter seul !

Prenons un instant pour réfléchir

- ⇒ Quelles émotions surgissent quand nous pensons à l'argent (peur, honte, sérénité, confiance) ?
- ⇒ Si nous avions six mois d'avance, quelle décision prendrions-nous pour notre travail actuel ?
- ⇒ Avec qui pouvons-nous parler **librement** d'argent (au travail, à la maison) ?

Ces questions ne jugent pas. Elles nous donnent l'occasion de clarifier notre relation à l'argent et son impact sur notre bien-être global. Prendre soin du mieux-être financier, ce n'est pas seulement gérer un budget mais retrouver notre dignité et notre pouvoir d'agir.

Nous ne doublerons pas notre salaire demain matin, mais nous pouvons éviter de faire l'autruche, bâtir un plan qui rassure et poser des choix alignés avec nos priorités. Chaque petit pas de clarté redonne le pouvoir de décider.

Quand le stress envahit notre corps

Mais dans cette quête d'équilibre entre relations, psychologie et sécurité financière, nous oublions parfois le messager le plus fidèle : notre corps. Notre stress s'imprime dans nos muscles, nos nuits, notre énergie quotidienne.

Pour que nos décisions tiennent la route, passons à la dimension du **mieux-être physique**, où de petits ajustements réguliers préviennent l'usure et soutiennent l'attention.



Exemples et pistes de discussion

Ensemble, faisons évoluer le mouvement. Partagez vos expériences et vos idées — mises à jour en continu!

Écoutons notre corps, ce messenger clairvoyant

Après nos relations, nos signaux psychologiques et notre sécurité financière, tournons-nous vers un allié trop souvent négligé : notre corps, celui qui encaisse et annonce nos déséquilibres.

Les tensions relationnelles provoquent des migraines, le stress financier se traduit par de l'insomnie ou la surcharge s'incruste dans les muscles. *Reconnaissons-nous toujours ces signaux ?*

Le mieux-être physique ne se résume pas à une chaise ergonomique ou à un abonnement au gym. Il se combine à des besoins préventifs (agir avant l'épuisement), à des soins accessibles (médicaux, dentaires, complémentaires), à des programmes collectifs (politiques et initiatives de santé) et à des environnements de travail qui soutiennent l'attention et l'énergie (lumière, bruit, esthétique, ergonomie).

Le corps n'est pas un projet à optimiser, mais un compagnon de vie qui compose avec nos forces, notre morphologie et nos défis uniques. Le respecter, c'est reconnaître qu'un modèle unique de santé physique n'existe pas. En l'écoutant, chacun et chacune peut trouver sa propre façon de prendre soin de lui.

Dans cette partie, nous proposons trois outils concrets pour optimiser ces messages au quotidien.

Outil 14 Et si le beau était un outil de bien-être au bureau ?

Outil 15 Ménopause, périménopause, santé au féminin

Outil 16 Cinq facteurs de succès d'une stratégie en santé et mieux-être au travail

OUTIL 14

Et si le beau était un outil de bien-être au bureau ?

Par Frédérique Croze

Au bureau, il y a les projets, les réunions, le café tiède (toujours tiède, jamais chaud), et bien sûr, les blagues douteuses de Paul de la compta, les histoires de cœur de Martine à l'accueil ou encore les gaffes de Jean-François, l'introverti. Mais il y a aussi l'environnement qui vous entoure, ce décor qui dépasse les murs et les bureaux. Et au-delà de cet espace, il y a une petite chose, souvent négligée, mais, pourtant essentielle : le Beau.

Pas le beau tape-à-l'œil ou *bling-bling* que l'on utilise pour enjoliver nos visioconférences. Non, ici, on parle du beau qui apaise, inspire et met un peu de poésie dans des journées chargées. Ce beau-là n'est pas qu'une question d'esthétique, mais un levier puissant pour le bien-être et aussi pour la productivité. Et si on lui faisait une place, non seulement dans nos vies, mais aussi dans nos entreprises ?

Pourquoi le beau est-il si essentiel ?

Le beau, c'est comme un rayon de soleil un matin d'hiver : discret, mais transformateur. Il agit en douce, parfois sans qu'on s'en rende compte. À l'échelle de l'entreprise, des bureaux intégrant des éléments naturels comme la lumière et les plantes augmentent la productivité de 15 % et réduisent le stress de 37 %. On parle ici de la biophilie, cette affinité innée des humains pour le vivant et les systèmes naturels. Très largement étudié, notamment dans les entreprises, ce concept de biophilie architecturale participe à la réduction du stress, de l'absentéisme et à l'augmentation de la productivité et des capacités d'apprentissage*. Imaginez-vous devant une belle vue, une œuvre inspirante ou un

bouquet de fleurs fraîches : votre cerveau produit de la dopamine, cette fameuse molécule du plaisir. Dans le contexte professionnel, cela se traduit par une humeur plus légère, moins de stress et une meilleure concentration, ce qui profite autant aux employés qu'aux dirigeants. Une pièce lumineuse et bien agencée peut aussi désamorcer des tensions. Avez-vous remarqué qu'il est plus facile d'être calme près d'une plante verdoyante ou sous une lumière douce ? Dans un monde rempli de deadlines et d'appels Zoom, le beau joue un rôle essentiel : il offre des pauses mentales réparatrices, stimule la créativité et crée une ambiance propice à l'harmonie. Plus qu'une coquetterie, il devient un outil de gestion au service de la performance collective.

Le beau : un investissement pour tous

Le beau, c'est l'allié universel, sans distinction de rôle ou de hiérarchie. Employés, dirigeants, stagiaires : tout le monde en tire parti. Pour les employés, un environnement agréable donne le sentiment d'être valorisé, réduit le stress et augmente subtilement la motivation, rendant chaque journée plus lumineuse. Pour les dirigeants, un espace inspirant devient le théâtre de décisions réfléchies et d'idées innovantes, tout en offrant une vitrine enviable aux clients et partenaires. Un environnement de travail bien conçu, alliant esthétique et fonctionnalité, peut augmenter la productivité des employés de 5 % à 15 %.

De plus, 87 % des employés considèrent l'aménagement de leur bureau comme un facteur important de leur bien-être au travail. Imaginez l'impact que cela pourrait avoir sur le télétravail : sentiment d'appartenance, productivité et bien plus encore. Dans un marché où la concurrence pour attirer les meilleurs talents est une recherche constante, un espace de travail attrayant et bien organisé devient un atout majeur pour l'entreprise.

Le beau en action : des solutions simples

Intégrer le beau dans le quotidien professionnel ne nécessite pas de grands travaux ni de budgets faramineux. Quelques ajustements suffisent pour transformer un espace de travail en un lieu inspirant.

Faites entrer la lumière naturelle : Maximisez la lumière naturelle avec des rideaux légers ou des lampes adaptées, et ajoutez des miroirs pour refléter la clarté dans les espaces sombres. Une bonne lumière améliore non seulement la vigilance, mais aussi le moral des équipes.

Pensez biophilie : Les plantes, en plus de purifier l'air, apportent calme et fraîcheur. Même un cactus ou un pothos peuvent changer l'atmosphère d'une pièce. Si l'entretien des plantes vous fait peur, tournez-vous vers des matériaux naturels comme le bois ou la pierre pour un effet apaisant similaire.

Misez sur le confort : Investir dans des fauteuils ergonomiques et des bureaux ajustables n'est pas qu'une question de posture, c'est une stratégie pour améliorer le bien-être global. Moins de douleurs, plus de concentration.

Optimisez l'organisation : Des meubles de rangement astucieux, des paniers ou des étagères bien pensées peuvent transformer un bureau encombré en un espace harmonieux. L'ordre visuel réduit le stress et améliore la productivité.

Ajoutez des détails qui font du bien : Un tapis douillet, des cadres colorés ou même une lampe design peuvent donner du caractère à un espace. Ces petits éléments, souvent sous-estimés, contribuent à rendre chaque jour plus agréable.

Impliquez vos équipes : Laissez les employés personnaliser leur environnement. Organisez des concours de déco ou créez des espaces collectifs d'inspiration. Le beau est encore plus beau lorsqu'il est partagé.

Le beau au bureau : une performance mesurable

En combinant ces éléments, les entreprises créent un environnement où les employés se sentent plus épanouis et où la performance atteint de nouveaux sommets. Des bureaux lumineux et organisés, associés à des zones de détente bien pensées, renforcent les liens entre collègues, boostent la créativité et fidélisent les équipes. L'impact est chiffré : selon de nombreuses études, un espace de travail agréable a un effet tangible sur la santé mentale et la productivité : réduction des congés maladie, baisse du stress, amélioration de la concentration et de la motivation.

En d'autres termes, investir dans le beau, c'est investir dans la santé et la croissance de l'entreprise.

Le beau n'est pas un luxe, c'est un outil puissant et accessible. Dans un monde où les exigences professionnelles sont toujours plus grandes, il offre un équilibre entre performance et bien-être. Intégrer le beau dans le milieu de travail, c'est transformer des espaces en lieux vivants où chacun peut s'épanouir. Demandez-vous : votre lieu de travail est-il source de beauté ? Vous inspire-t-il ? Vous élève-t-il ? Alors, pourquoi ne pas ralentir quelques instants pour admirer une jolie tasse, une plante verdoyante ou un jeu de lumière sur un mur ? Prêts à inviter le beau dans votre quotidien professionnel ? Croyez-moi, même Paul, Martine et Jean-François ne seront plus des irritants, mais des alliés pour sourire et avancer, ensemble.

SOURCES

Claude Demers, Ph. D., André Potvin, Ph. D., *Productivité durable vers une biophilie architecturale*, École d'architecture de l'Université Laval, *Revue Esquisses*, avril-mai 2008, p.21.

Cary Cooper PH.D., *Rapport Human Spaces : Impact du design biophilique dans les espaces de travail*, Université de Lancaster, mars 2015

Pierre Thibault, François Cardinal. *Et si la beauté rendait heureux*. Les Éditions La Presse. 2016.

Notre belle collaboratrice

Propriétaire de *Zü Design et Architecture intérieure*, Frédérique est spécialisée en aménagement intérieur. Elle met son expertise au service de l'optimisation fonctionnelle des espaces, de l'intégration du beau comme levier de bien-être et de la création d'environnements esthétiques, ergonomiques et adaptés aux besoins réels des personnes et des organisations.

« Le design naît de la fonctionnalité : une fois les besoins comblés, la beauté trouve sa place ». — Frédérique Croze



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil14>

OUTIL 15

Ménopause, périménopause, santé au féminin

Par Linda Montpetit

MÉNOPAUSE PÉRIMÉNOPAUSE SANTÉ AU FÉMININ

La ménopause, ce n'est pas que des bouffées de chaleur!

Cette période, qui peut durer plus d'une décennie (oui, dix ans !), entraîne des fluctuations hormonales avec des impacts majeurs sur la santé physique et psychologique des femmes. Dès la fin de la trentaine, elle peut affecter la vie jusqu'à la retraite et au-delà. Ces changements, visibles ou non, peuvent sérieusement compromettre la qualité de vie à court et à long terme.

Gain de poids
Douleur articulaire
Anxiété
Symptômes dépressifs
Insomnie / sueurs nocturnes
Chercher ses mots
Panne de désir / Sécheresse vaginale
Fatigue / manque d'énergie
Problèmes digestifs / constipation
Palpitations
Perte d'éclat

Résistance à l'insuline
Perte de masse musculaire
Augmentation du cholestérol
Augmentation du cortisol
Déclin cognitif
Perte de la densité osseuse
Altération du microbiote intestinal
Vieillesse cellulaire
Changements santé buccale
Changements santé oculaire
Augmentation des risques de diabète de type II
Augmentation des risques de maladies cardiovasculaires



Mieux comprendre et vivre la ménopause :

GUIDE PRATIQUE

10 % des femmes quittent leur emploi à cause de symptômes invalidants liés à la ménopause.

3 femmes sur 4 vivent des symptômes qui compliquent leur quotidien : insomnie, brouillard cérébral, bouffées de chaleur.

Quoi faire si vous êtes concernée par la ménopause ?

	Suivre vos symptômes • Prenez le temps de noter les changements : troubles du sommeil, bouffées de chaleur, brouillard mental, etc. • Identifiez les déclencheurs possibles, comme l'alimentation, le stress ou l'environnement. • Utilisez la grille "Suivi des symptômes"
	Vous informer • Explorez les solutions pour mieux gérer les symptômes : hormonothérapie, options naturelles ou modifications du mode de vie. • Lisez ou consultez des sites internet sur le sujet
	Se préparer à une consultation médicale • Faites une liste précise de vos symptômes Préparez vos questions : • Quelles sont les options de traitement adaptées pour moi ? • Dois-je envisager certains examens ou tests ?

Mieux comprendre et vivre la ménopause :

GUIDE PRATIQUE

Quoi faire en tant qu'employeur ou gestionnaire ?

(Pour créer un environnement de travail inclusif et favoriser le bien-être de vos équipes.)



Créer un environnement adapté

- Assurez une bonne ventilation et une température confortable dans les espaces de travail.
- Proposez des zones calmes pour se ressourcer ou gérer des moments difficiles.
- Sensibilisez vos équipes aux défis de la ménopause pour favoriser une culture de soutien et de respect.



Offrir de la flexibilité

- Permettez des horaires adaptables : début ou fin de journée ajustés, pauses supplémentaires.
- Encouragez un équilibre travail-vie personnelle, particulièrement en période de transition.



Faciliter l'accès aux ressources

- Mettez en place ou valorisez un programme d'aide aux employés (PAE) avec un volet santé féminine.
- Organisez des formations ou ateliers pour discuter ouvertement des défis de la ménopause au travail.
- Encouragez l'accès à des professionnels de la santé via des assurances ou partenariats spécifiques.

Notre collaboratrice audacieuse

Fondatrice du mouvement *Vieillir Autrement*, Linda accompagne les femmes à mieux comprendre et à traverser la périménopause grâce à une approche fondée sur la prévention, la science et l'écoute. Dans le cadre du projet ENFIN, elle souhaite briser les tabous, outiller les milieux professionnels et faire entendre la voix de ces femmes trop souvent oubliées dans les conversations sur le mieux-être au travail.

« Une femme en périménopause qui se sent devenir folle, qui pleure en cachette et pense avoir perdu son intelligence... ce n'est pas une anecdote, c'est une alerte. » — Linda Montpetit , Dtp. Nutritionniste ACLM



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil15>

Cinq facteurs de succès d'une stratégie en santé et mieux-être au travail

Par Jean-François Beauchamp

Le bien-être professionnel n'est plus un luxe, mais une nécessité incontournable pour assurer la saine performance des équipes. Il est plus que jamais temps d'agir en matière de mieux-être au travail. Les organisations qui tardent à investir dans la santé globale de leurs employé-e-s s'exposent non seulement à des enjeux de rétention et de productivité, mais aussi à une perte de compétitivité et à une gestion du stress inadéquate.

Favoriser la mise en place de milieux de travail sains permet d'améliorer l'engagement et la rétention du personnel et favorise le recrutement. Il permettra de vous démarquer et de vous afficher comme un employeur qui agit avec bienveillance pour offrir un environnement favorable à la qualité de vie de son personnel.

La réussite de cette démarche passe par une approche structurée. Voici les **cinq facteurs de succès** à la réussite d'une stratégie en santé et mieux-être au travail.

Premier facteur de succès : L'engagement de la direction

L'engagement de la direction est un facteur déterminant dans la réussite d'une stratégie en santé et mieux-être au travail. En démontrant un soutien concret et visible, la direction attribue des ressources, fixe des

priorités claires et inspire un engagement collectif. Cet engagement influence positivement les comportements au travail et établit une culture organisationnelle saine.

Si vous devez convaincre la direction, il est primordial de démontrer les bénéfices attendus : réduction de l'absentéisme, amélioration de la rétention du personnel et augmentation de la productivité. En élaborant un argumentaire structuré qui répond aux questions clés (pourquoi cette démarche, quels en sont les bénéfices et comment procéder), vous faciliterez leur adhésion et positionnerez la santé et le mieux-être comme un investissement stratégique incontournable.

Deuxième facteur de succès : La création d'un comité santé et mieux-être

La mise en place d'un comité de santé et mieux-être est essentielle pour structurer et assurer le succès des interventions. Ce comité doit inclure des représentant-e-s provenant de différents niveaux et secteurs de l'organisation (gestionnaires, employé-e-s, syndicats) afin de favoriser une démarche participative et inclusive. Il joue un rôle central : identifier les besoins, définir les priorités et assurer le suivi des actions. Avec des responsabilités claires et des mécanismes de communications ouverts, le comité assure une continuité dans les efforts et devient un moteur pour mobiliser l'ensemble des employé-e-s.

Troisième facteur de succès : La collecte de données

La collecte de données permet d'obtenir un portrait réaliste des besoins et des préoccupations des employé-e-s. Elle doit couvrir les **quatre sphères** clés reconnues pour avoir un impact significatif sur la santé du personnel : habitudes de vie, équilibre travail-vie personnelle, environnement de travail et pratiques de gestion. En utilisant diverses méthodes, la plus connue et utilisée étant le sondage, l'organisation s'assure de recueillir des informations représentatives, y compris auprès des employé-e-s absent-e-s. Réalisée en toute confidentialité, cette étape est essentielle pour aligner les interventions sur les besoins réels et démontrer que l'opinion des employé-e-s compte.

Quatrième facteur de succès : Le plan de mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre détaillé transforme les besoins identifiés en actions concrètes et mesurables. Il doit inclure les éléments clés : l'allocation de ressources financières et humaines, un budget précis, un échéancier réaliste et des responsabilités clairement définies. Aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation, ce plan permet de prioriser les interventions, de communiquer efficacement avec les employé-e-s et d'assurer un suivi rigoureux. Structuré et transparent, il devient l'outil central pour coordonner les efforts et mesurer les progrès.

Cinquième facteur de succès : L'évaluation périodique des activités

L'évaluation régulière des interventions est indispensable pour mesurer leur efficacité et assurer une amélioration continue. Elle permet de déterminer si les mesures répondent aux besoins des employé-e-s, d'identifier les obstacles et facilitateurs. En justifiant la pertinence des actions et en apportant des ajustements au besoin, l'évaluation renforce l'impact des initiatives sur la santé et le mieux-être. Elle devient un levier pour démontrer les retombées positives, tant pour les employé-e-s que pour l'organisation.

Passez à l'action, un geste à la fois

Mettre en place une démarche structurée en santé et mieux-être au travail peut sembler ambitieux, mais rappelez-vous que chaque grande transformation commence par de petits gestes. Ces étapes ne se réalisent pas en quelques semaines ; il est essentiel d'avancer progressivement et de célébrer chaque réussite. L'important est de poser un premier geste concret pour améliorer le bien-être de vos équipes et bâtir des environnements de travail sains et bienveillants.

Référence : Groupe entreprises en santé (coesion SP). *Manuel d'accompagnement pour la mise en œuvre de la norme Entreprise en santé*. 3^e édition, 2020.

Notre collaborateur mobilisateur

Jean-François est kinésologue et accompagne les organisations depuis plus de 17 ans pour améliorer la santé et le bien-être des équipes. Conseiller en santé et mieux-être au travail et fondateur de Kin-Option, il mobilise les équipes par l'activité physique et soutient les entreprises dans la création de milieux de travail sains et engageants.

« Il y a beaucoup d'organisations qui ne savent pas par où commencer. Mon outil les aide à avancer étape par étape, avec des actions réalistes alignées sur les vrais besoins de leurs équipes. » — Jean-François Beauchamp



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil16>

Nos corps méritent respect et attention

Le mieux-être physique n'est pas un tour de force réservé aux athlètes : il repose sur l'attention que nous portons à nos douleurs, à nos tensions, à nos carences et, plus largement, à nos besoins quotidiens. Nos corps traduisent l'effet de nos relations, de nos émotions et de nos choix. Ils méritent attention et considération.

Merci à Frédérique de rappeler que nos environnements peuvent nous épuiser... ou nous ressourcer ; à Linda de mettre en lumière les transitions hormonales et la santé au féminin au travail ; à Jean-François de montrer que la santé physique ne peut reposer uniquement sur les individus et doit s'appuyer sur des stratégies organisationnelles claires, durables et inclusives.

Prendre soin du corps, c'est aussi reconnaître le rôle des programmes collectifs, des mesures de prévention et des approches complémentaires. Respecter son corps, c'est se donner les moyens d'un mieux-être durable.

Quelques questions pour nous guider

- ⇒ Où ressentons-nous le plus notre stress professionnel (épaules, dos, mâchoire, ventre) ?
- ⇒ Quand avons-nous pris un vrai moment de repos, sans rien à prouver ni produire ?
- ⇒ Quelle chose changerions-nous dans notre environnement de travail pour nous sentir mieux physiquement ?

Ces questions ne posent pas un diagnostic. Elles nous rappellent simplement que le mieux-être physique se construit dans une attention régulière aux signaux de notre corps. Ces signaux, parfois ignorés trop longtemps, méritent d'être entendus au quotidien, sans chercher la performance, mais en cultivant le respect et la constance.



Exemples et pistes de discussion

Ensemble, faisons évoluer le mouvement. Partagez vos expériences et vos idées — mises à jour en continu !

Heureusement, nos corps possèdent des mécanismes naturels de défense. Ce n'est pas le cas de nos milieux de travail, qui devraient eux aussi être soutenus par un véritable système d'immunité collective. La santé et le droit à la protection reposent sur des fondements forgés dans la confiance, la solidarité et le courage.

Pourtant, de nombreuses réalités demeurent dans l'ombre, entre autres les dépendances, le deuil, les maladies chroniques, les limitations visibles ou invisibles, certains troubles de santé mentale comme la bipolarité, les neurodivergences souvent incomprises, la pauvreté ou l'insécurité alimentaire, ainsi que les enjeux liés à l'identité de genre ou à l'orientation sexuelle.

La sécurité au travail ne consiste pas seulement à prévenir les accidents. Elle repose sur la certitude essentielle que personne ne sera laissé seul devant la peur ou la détresse.

Toutes ces réalités traversent chaque jour les murs de l'organisation.

C'est pourquoi certaines situations particulières demandent du courage individuel et collectif, des politiques claires, des mesures de prévention, des espaces d'écoute et, surtout, une confiance mutuelle.

Et si nous traversons ensemble ces murs pour emprunter une piste transversale de la bienveillance et du courage partagé ?

Naviguons les défis complexes avec humanité

Nous ne nous fragmentons pas en franchissant la porte du travail. Nos réalités personnelles, sociales et familiales nous accompagnent chaque jour. Certaines se vivent hors des murs de l'organisation, mais influencent profondément notre capacité à nous épanouir professionnellement.

Comme collègues, gestionnaires et partenaires RH, nous sommes souvent en première ligne pour remarquer des signes : changements de comportement, absences répétées, baisse d'attention, messages intrusifs, visites non sollicitées. La question se pose alors : **comment soutenir sans envahir, protéger sans exposer, agir sans nuire ?**

Cette section reconnaît que nous sommes, à différents niveaux, les **coarchitectes du mieux-être collectif**. Direction, gestion, équipes : nous partageons la responsabilité de créer des environnements où la sécurité et le soutien sont tangibles.

Une approche évolutive et collaborative

À chaque édition, nous mettons en lumière un dossier « Situations particulières » et une vitrine d'organismes partenaires qui accompagnent les milieux de travail. En 2025, nous abordons la violence conjugale et familiale, ainsi que le courage en entreprise.

Ensemble, ces thèmes rappellent que les défis de la vie privée et les enjeux sociaux traversent toutes les dimensions de notre écosystème personnel et professionnel.

Zones grises et biais : nommer sans juger

Lorsque nous faisons face à une situation complexe, nos réactions peuvent osciller entre « Endure et tais-toi » et « Exprime-toi et agis ». Cette fausse dichotomie occulte la complexité des parcours (peur, honte, culpabilité, loyauté, fatigue). Reconnaître ces nuances, c'est admettre que :

- ⇒ Parler n'est pas toujours possible ni sécuritaire au moment souhaité
- ⇒ Se taire peut être un **mécanisme de protection**
- ⇒ Chaque pas — petit, discret, visible ou non — demande une force qui mérite d'être reconnue

C'est là que le **courage collectif** prend tout son sens, soit dans le courage souvent discret et relationnel, qui consiste à nommer avec respect, écouter sans presser et orienter vers les bonnes ressources.

Approche suggérée

- ⇒ **Observer** des faits, pas des intentions.
- ⇒ **Accueillir** avec bienveillance, en préservant la dignité.
- ⇒ **Orienter** vers les mécanismes internes et les ressources spécialisées.
- ⇒ **Protéger** la sécurité d'abord ; partager l'information au **strict besoin de savoir**.

Ce contenu n'est pas un avis juridique ni médical. En cas de danger, composer les services d'urgence.

En cohérence avec notre démarche : **pas de rapport à remplir, pas de cases à cocher, des repères concrets pour agir sans nuire.**

OUTIL 17

Valoriser le courage de s'exprimer : créer un climat de confiance

Par Jean-Marc Lagacé

On dit que ça prend une bonne dose de courage pour demander de l'aide ou pour dénoncer une situation inacceptable.

Pourtant, nous valorisons certaines formes de courage comme ayant plus de valeur que d'autres.

Imaginons une situation où deux personnes viennent signaler un cas de harcèlement psychologique vécu au travail :

- ➡ La première imprime sa dénonciation, sans nom ni signature, et la glisse discrètement sous la porte des ressources humaines.
- ➡ La seconde, en plein auditorium lors de la rencontre annuelle, se lève et nomme haut et fort la personne à l'origine du harcèlement.

Même situation, même signalement, deux moyens.

Alors je te demande : **qui, de ces deux personnes, fait le plus preuve de courage ?**

En réalité, sans être dans leur tête, il nous est impossible de mesurer la quantité de courage nécessaire.

Chaque personne puise dans son propre réservoir face à une situation donnée.

- ⇒ Le vrai point à retenir : **toute expression visant à demander de l'aide ou à signaler une situation mérite d'être reconnue et valorisée.**

Il n'existe pas de hiérarchie universelle du courage.

Pourquoi ça demande toujours du courage

Parler, demander de l'aide ou signaler une situation n'est jamais anodin. Derrière chaque geste, visible ou discret, se cache un combat intérieur.

Voici quelques raisons qui montrent pourquoi toute prise de parole exige une dose de courage :

- ⇒ **La peur du jugement** : être perçu comme faible, incapable ou « trop sensible ».
-
- ⇒ **Le risque de représailles** : perdre son emploi, manquer une promotion, être mis de côté.
-
- ⇒ **La crainte de ne pas être cru** : voir sa parole minimisée ou invalidée.
-
- ⇒ **La peur d'être isolé** : craindre que les collègues se détournent.
-
- ⇒ **L'atteinte à la réputation** : être étiqueté comme « celui qui se plaint toujours ».
-
- ⇒ **L'incertitude sur la confidentialité** : douter que l'anonymat soit vraiment garanti.
-
- ⇒ **La difficulté émotionnelle** : revivre une douleur en la nommant.
-
- ⇒ **Le déséquilibre de pouvoir** : dénoncer quelqu'un de plus haut placé.
-
- ⇒ **La peur de nuire aux autres** : craindre de causer des conséquences, même justifiées.
-
- ⇒ **Le sentiment d'impuissance** : penser que « ça ne changera rien ».
-

Reconnaître ces obstacles, c'est comprendre que **chaque voix levée est une victoire en soi.**

Peu importe la forme qu'elle prend, la parole est toujours un pas vers plus de justice, de sécurité et de confiance collective.

Les moyens concrets pour s'exprimer

Il existe de nombreux canaux, formels ou informels, par lesquels une personne peut trouver le courage de s'exprimer :

⇒ Le billet anonyme.

⇒ L'application ou la plateforme de signalement externe.

⇒ La boîte de suggestions interne.

⇒ Le collègue de confiance.

⇒ Le représentant syndical ou associatif.

⇒ L'appel ou le message transmis par un tiers neutre.

⇒ La rencontre confidentielle avec un gestionnaire ou RH.

⇒ Le petit groupe de discussion.

⇒ Le témoignage public devant l'organisation.

Pourquoi offrir une pluralité d'options est essentiel

Chaque personne vit sa situation avec sa propre sensibilité, son propre niveau de confiance et ses propres peurs. Ce qui semble facile pour l'un peut être insurmontable pour l'autre.

C'est pourquoi il est essentiel qu'une organisation mette à disposition plusieurs moyens d'expression.

Même si certains ne sont utilisés que rarement, ou perçus comme de simples « filets de sécurité », leur existence a une valeur symbolique énorme :

⇒ Elles montrent que toutes les formes de courage sont légitimes.

⇒ Elles envoient le message que chacun peut choisir le canal qui lui convient.

- ⇒ Elles garantissent que personne n'est piégé par une seule option trop lourde pour lui.

En d'autres mots, offrir plusieurs options, c'est déjà offrir un espace de confiance.

Même si l'outil le plus discret n'est utilisé qu'une seule fois, cette fois-là peut suffire à changer une vie — ou une culture d'équipe.

Accueillir, valoriser... et se préparer

Chaque fois que quelqu'un ose s'exprimer, il pose un geste de courage.

Le rôle d'un leader n'est pas de mesurer ou comparer ce courage, mais de **reconnaître le geste en tant que tel**.

- ⇒ **Accueillir**, c'est écouter sans minimiser.

- ⇒ **Valoriser**, c'est montrer que cette parole compte, même par un simple « merci d'avoir partagé ».

- ⇒ **Agir**, c'est éviter que la parole tombe dans le vide.

Mais il y a aussi une autre responsabilité, trop souvent négligée : **se préparer en amont**.

Un leader n'a pas besoin d'attendre qu'une situation surgisse pour réfléchir à la manière d'y répondre.

Se préparer, c'est :

- ⇒ prendre conscience que de tels gestes peuvent arriver à tout moment,
- ⇒ se former à l'écoute active et au respect de la confidentialité,
- ⇒ identifier dès maintenant les ressources internes ou externes qui peuvent aider,
- ⇒ clarifier ses propres limites : savoir à quel moment passer le relais à des personnes mieux outillées.

Cette préparation réduit le stress du moment venu et envoie un message clair : **si la parole se libère, elle trouvera un accueil digne et responsable.**

⇒ Le rôle du leader est donc de créer un espace où toutes les formes de courage trouvent leur place.

En accueillant, en valorisant et en se préparant, on nourrit un cercle vertueux : la confiance grandit, la peur recule et la possibilité de s'entraider devient réalité.

En conclusion

Le courage ne se mesure pas à la forme qu'il prend, mais au pas franchi par la personne qui ose.

Chaque mot, chaque geste, chaque appel au secours mérite d'être entendu et respecté.

En tant que leader, ton défi n'est pas de décider qui est le plus courageux, mais de bâtir un climat où **chaque acte de courage a de la valeur.**

C'est ainsi que naissent les équipes solides, les organisations humaines et les communautés capables de grandir ensemble.

Notre cofondateur rassembleur

Fondateur du Collectif de 9 à 5 et cofondateur du projet collectif ENFIN, Jean-Marc s'investit indirectement depuis plusieurs années pour créer des milieux de travail plus humains. Convaincu que la voix des employé·e·s doit être entendue et respectée, il a contribué à développer des initiatives favorisant l'expression en toute sécurité, comme *Confides*. Avec ENFIN, il met cette même vision en action : faire de la confiance et du courage collectif des leviers de transformation durable.

« Créer un espace sécurisé de parole, c'était déjà poser un geste de bienveillance. » — Jean-Marc Lagacé



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil17>

Le courage de s'exprimer et d'écouter sans jugement est une condition essentielle pour aborder les réalités les plus sensibles. Certaines d'entre elles, comme la violence conjugale, traversent les murs de l'entreprise et rappellent avec force pourquoi la bienveillance et la préparation sont indispensables. C'est ici que l'expertise du terrain devient précieuse, pour transformer le courage individuel et collectif en actions concrètes de prévention et de soutien.

Une intervenante du *Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale*, dans le cadre du programme **Milieux de travail alliés contre la violence conjugale**, nous rappelle que l'employeur n'a pas à devenir un intervenant psychosocial. Il peut cependant, dans son propre champ d'action, poser des gestes concrets de protection et de soutien envers les personnes victimes de violence conjugale. C'est précisément ce type de ressources que Le Collectif de 9 à 5 souhaite offrir.

Plan d'action pour prévenir la violence conjugale en milieu de travail

Le **Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale** (« le Regroupement ») constitue un vaste réseau résolument engagé, depuis 1979, pour le droit à l'intégrité physique et psychologique des femmes.

Par sa mission d'éducation, de sensibilisation et d'action, le Regroupement :

- ⇒ Contribue à faire évoluer les lois et les politiques, afin de renforcer la sécurité des femmes victimes de violence conjugale et de leurs enfants ;
- ⇒ Déploie un éventail de stratégies de prévention permettant à la population, aux intervenant-e-s sociaux et au gouvernement de mieux comprendre, dépister et agir en matière de violence conjugale ;
- ⇒ Conçoit, élabore et offre plusieurs formations et publications sur la problématique pour ses membres et le grand public.

Il regroupe plus d'une quarantaine de maisons d'aide et d'hébergement réparties dans 16 régions administratives du Québec.

Pour l'année 2023-2024, les statistiques recueillies dans les maisons membres du Regroupement indiquent qu'elles ont hébergé quelque 3 050 femmes et plus de 2 150 enfants. Et c'est sans compter les femmes et les enfants qui ont reçu plus de 35 000 services autres que l'hébergement (consultations externes, accompagnement, suivi post-hébergement, etc.). Au total, les maisons membres ont répondu à plus de

70 000 demandes de soutien, majoritairement de la part de femmes, mais également de proches, de professionnel·le·s ou d'autres ressources.

Plan d'action pour prévenir la violence conjugale en milieu de travail

Ce plan vise la mise en place de mesures de prévention, de soutien et de protection pour prévenir et réduire les risques liés à la violence conjugale au sein de l'organisation.

Les étapes de ce plan d'action peuvent être adaptées à chaque organisation en fonction de ses ressources et de ses capacités. Il est essentiel de désigner clairement les personnes responsables de la mise en œuvre des mesures et d'établir un échéancier propre à chaque action.

Étape 1 : engagement de la haute direction

- ➡ Sensibiliser la direction aux enjeux de la violence conjugale en milieu de travail ;
 - ➡ Obtenir l'engagement de la direction quant à la mise en place de mesures concrètes pour atténuer les risques liés à la violence conjugale.
-

Étape 2 : identification des risques

- ➡ Examiner les modalités de travail pouvant potentiellement exposer les employé·e·s à des risques de violence conjugale (contact entre les employés·e·s ; contact avec le public ; télétravail) ;
 - ➡ Évaluer la sécurité des lieux physiques (droit d'accès, emplacement, stationnement, abris en cas d'urgence) ;
 - ➡ Recenser les outils de communication pouvant servir à harceler ou menacer une employée.
-

Étape 3 : élaboration d'une politique de travail

- ⇒ Concevoir une politique de travail en matière de violence conjugale décrivant les mesures de protection et de soutien aux employées;
 - ⇒ Diffuser la nouvelle politique à tout le personnel;
 - ⇒ Prévoir une évaluation périodique de la politique, afin d'assurer son efficacité.
-

Étape 4 : mise en œuvre de mesures d'accommodement et de sécurité

- ⇒ Développer des mesures de soutien pour les employées victimes qui visent à faciliter leur parcours et à maintenir leur emploi;
 - ⇒ Adopter des mesures de sécurité pour renforcer la protection des employées victimes, ainsi que celle de leurs collègues;
 - ⇒ Développer des outils concrets qui décrivent les mesures adoptées par l'organisation et les partager avec tout le personnel.
-

Étape 5 : préparation du processus d'accompagnement des employées victimes

- ⇒ Nommer des personnes-ressources dans l'organisation pour accueillir les dévoilements des employées victimes;
 - ⇒ Adapter les mesures de soutien et de sécurité aux besoins de l'employée victime et assurer un suivi;
 - ⇒ Assurer la confidentialité des informations sensibles.
-

Étape 6 : formation et sensibilisation du personnel

- ⇒ Communiquer l'engagement de l'organisation à soutenir les employées victimes de violence conjugale;
 - ⇒ Collaborer avec les ressources spécialisées en violence conjugale pour l'offre d'ateliers de sensibilisation;
-

- ⇒ Organiser des sessions de formation qui s'adressent aux différents acteurs du milieu de travail (employeurs, syndicats, responsables des ressources humaines ou employé·e·s);
- ⇒ Diffuser de l'information sur la violence conjugale et les ressources spécialisées par le biais des communications internes de l'organisation (infolettre, site internet, intranet, etc.);
- ⇒ Afficher sur les lieux de travail du matériel de sensibilisation.

Étape 7 : évaluation et adaptation

- ⇒ Évaluer périodiquement la mise en œuvre du plan d'action;
- ⇒ Mettre à jour les outils et les ressources disponibles;
- ⇒ Recueillir les retours d'expérience et les commentaires des employées victimes ayant reçu un accompagnement;
- ⇒ Apporter des ajustements aux mesures existantes en fonction des évaluations.

Le programme «Milieux de travail alliés contre la violence conjugale»

- ⇒ Développé par le **Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale (RMFVVC)**, ce programme propose aux employeurs des repères clairs pour soutenir le personnel touché par la violence conjugale, grâce à des outils concrets comme des plans de sécurité, des formations et des mesures d'accompagnement adaptées.
- ⇒ Pour découvrir la présentation complète du programme : www.milieuxdetravailallies.com



Pour aller plus loin

Découvrir <https://de9a5.org/enfin25/outil18>

Notre responsabilité partagée

Face à ces situations complexes, personne n'est seul et personne ne porte tout le poids. La responsabilité se partage et s'organise.

Dans nos rôles, nous pouvons...

- ⇒ En gestion : clarifier les politiques et les processus de soutien, collaborer avec des ressources spécialisées, planifier la formation et la sensibilisation.
- ⇒ En équipe : offrir une écoute sans jugement, respecter la confidentialité (au strict besoin de savoir), poser de petits gestes concrets au quotidien.
- ⇒ Comme organisation : sécuriser les espaces et les accès, financer les accommodements nécessaires, nourrir une culture de soutien et de non-représailles.
- ⇒ À titre individuel : éviter les présomptions, reconnaître que nous ne connaissons jamais toute l'histoire, se rappeler qu'un petit geste peut faire une grande différence.

Agir avec habileté

- ⇒ La sécurité pour tous d'abord
- ⇒ Le consentement si non urgent
- ⇒ Le faits plutôt que les interprétations
- ⇒ La coordination avec les spécialistes
- ⇒ Une traçabilité minimale, mais claire.

**Ce contenu n'est pas un avis juridique ni médical. En cas de danger, contacter immédiatement les services d'urgence.*

Tisser les liens avec nos quatre dimensions

- ⇒ **Social** — Renforcer des relations de confiance qui permettent le dévoilement volontaire et un soutien adapté.
- ⇒ **Psychologique** — Gérer notre propre stress et nos biais. Prévoir des espaces d'écoute et de débrief d'équipe.
- ⇒ **Financier** — Évaluer les coûts, les bénéfices aux mesures de protection ou d'accommodement. Planifier des options réalistes.
- ⇒ **Physique** — Prévoir des mesures concrètes de sécurité (accès, horaires, accueil) et des protocoles clairs.

La vision partagée

Cette démarche **évoluera à chaque édition**. D'autres organismes partenaires partageront leur expertise sur des réalités humaines qui traversent le travail (santé mentale, diversité, précarité, enjeux autochtones, immigration, handicap, etc.).

Dans le guide, nous offrons des repères simples. Pour les procédures détaillées, les contacts et les modèles à jour, un QR unique redirige vers notre page web.

- ⇒ **Notre promesse** : pas de rapport à remplir, pas de cases à cocher, des repères concrets pour agir sans nuire.
- ⇒ **Enfin, un guide pour mieux travailler ensemble !**



Vitrine partenaires 2025

Ressources et partenaires mis à jour en continu : contacts, procédures, formations et outils pratiques.

Conclusion

L'équilibre vivant de nos dimensions

Nous revenons au cœur de notre écosystème de mieux-être. Ce parcours n'est pas linéaires. Nos relations influencent notre état intérieur. Nos décisions financières colorent nos choix. Notre corps en porte les traces.

Ensemble, nous avons mis des mots sur ces liens, sans chercher la perfection, juste des repères concrets pour avancer, à notre rythme respectif.

Nous ne sommes pas spectateurs de notre réalité : nous en sommes les cocréateurs. Un conflit peut devenir un dialogue. Un signal intérieur peut guider un ajustement. Une contrainte financière peut se clarifier. Un corps fatigué peut être entendu.

Au quotidien :

⇒ Social — Parler vrai sans blâmer, écouter sans presser.

⇒ Psychologique — Reconnaître nos signaux et demander du soutien.

⇒ Financier — Mettre de la clarté dans nos choix et nos priorités.

⇒ Physique — Aménager nos espaces et nos rythmes pour prévenir l'usure.

⇒ Situations particulières — Agir sans nuire, avec courage et partenariats.

⇒ Pas de rapport à remplir, pas de cases à cocher. Des repères pour agir maintenant. Un guide pour mieux travailler ensemble.

Transparence et engagement

- ⇒ Ce guide est offert gratuitement. Les coauteurs ont volontairement soumis un outil tout en conservant leur droit d'auteur.
- ⇒ Tout repose sur un acte volontaire, conscient et engagé. De notre part comme de celle des coauteurs et cofondateurs.
- ⇒ Des dons et commandites peuvent être acceptés afin de soutenir la diffusion, l'accessibilité et la mise à jour des ressources.
- ⇒ Notre intention demeure simple : démocratiser l'accès à des outils utiles et humains.

Et maintenant ?

- ⇒ Choisissons un outil. Essayons-le. Ajustons. Célébrons les petits pas. Partageons nos apprentissages pour qu'ils deviennent des points d'appui collectifs.
- ⇒ Si nous le souhaitons, contribuons : offrir un témoignage, proposer une amélioration, mettre en relation un organisme ressource. C'est ainsi que le collectif reste vivant.
- ⇒ Le mieux-être n'est pas une destination figée : c'est un équilibre vivant qui se construit un geste à la fois, voire une conversation à la fois.

Merci d'y contribuer, à votre façon.
ENFIN.



Ressources au Québec

Santé psychologique et soutien immédiat

⇒ **988** — Service national de prévention du suicide

Ligne d'urgence accessible 24/7, partout au Canada.

⇒ **1 866 APPELLE** (1-866-277-3553)

Ligne provinciale du Réseau des centres de prévention du suicide du Québec. En appelant, vous êtes automatiquement redirigé-e vers la ressource de votre région.

⇒ **Info-Social 811, option 2**

Pour une écoute et des conseils psychosociaux, accessible 24/7.

⇒ **Programme d'aide aux employé-e-s (PAE)**

Service confidentiel, souvent offert par l'employeur, pour du soutien psychologique, social, juridique ou financier.

⇒ **SOS violence conjugale**

1-800-363-9010 (24/7) Écoute, évaluation, références et accompagnement.

Droits au travail, justice et équité

⇒ CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail) : normes du travail, santé et sécurité, équité salariale.

⇒ Commission canadienne des droits de la personne (CCDP)

Pour les enjeux de discrimination, de harcèlement ou d'accommodement.

⇒ Gouvernement du Québec, Droits et libertés : protection des droits de la personne, l'égalité et le respect de la dignité.

- ⇒ Centres de justice de proximité : services gratuits et confidentiels d'information juridique à toutes les personnes, quels que soient leurs revenus ou la nature juridique du problème rencontré
-

Violence, sécurité et inclusion

- ⇒ Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale (RMFVVC) et son programme Milieus de travail alliés contre la violence conjugale
 - ⇒ Centres d'aide aux victimes d'actes criminels (CAVAC)
Aide psychologique, juridique et pratique aux victimes, proches et témoins d'actes criminels.
 - ⇒ Gouvernement du Québec, Organismes d'aide aux personnes victimes d'agression sexuelle : écoute téléphonique, informations et références, suivis médicaux et psychosociaux, indemnisation, accompagnement judiciaire, etc.
 - ⇒ ENSEMBLE pour le respect de la diversité : organisme qui œuvre à la promotion de l'inclusion, du respect et de la prévention des discriminations.
-

Ressources spécialisées, financières et sociales

- ⇒ Ordre des conseillers en ressources humaines agréées (CRHA) : outils et guides pour employeurs et gestionnaires.
 - ⇒ Groupe d'aide et d'information sur le harcèlement au travail : organisme communautaire qui vient en aide aux personnes ayant vécu du harcèlement sexuel ou psychologique au travail.
 - ⇒ L'Association québécoise pour la réadaptation psychosociale (AQRP) : programmes, formations et soutien en santé mentale et réinsertion
 - ⇒ Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) : publications et outils sur la santé au travail et la prévention.
-

⇒ [RAMQ](#)/Services de santé : accès aux soins médicaux et programmes de soutien.

⇒ Les Associations coopératives d'économie familiale (ACEF) : peu connues, ces organismes régionaux offre des consultations budgétaires, de l'éducation financière et font la promotion de la justice sociale

⇒ [Services Québec](#) : guichet multiservice des services gouvernementaux offerts aux individus et aux entreprises, un accès simplifié aux services publics, partout au Québec.

Bibliographie et médiagraphie

Références bibliographiques

Association de la construction du Québec. (2021, 4 février). *La diversité culturelle : une richesse et un atout*. <https://www.acqconstruire.com/actualites/la-diversite-culturelle-richeesse-et-atout/>

Assemblée nationale du Québec. (2022). *Projet de loi n° 96, Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français*. <https://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-96-42-1.html>

Bertholet, J.-F., Gaudet, M.-C., & Robert, C. (2021). *Le sentiment d'injustice en entreprise : Anticiper pour assurer la performance*. Mardaga. <https://doi.org/10.3917/mard.ertho.2021.01>

Canada. Patrimoine canadien. (2021). *Rapport annuel sur l'application de la Loi sur le multiculturalisme canadien 2020-2021*. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/organisation/publications/plans-rapports/rapport-annuel-loi-multiculturalisme-canadien-2020-2021.html>

Gouvernement du Québec. (2025). *Semaine québécoise des rencontres interculturelles 2025*. <https://www.quebec.ca/immigration/semaine-quebecoise-rencontres-interculturelles>

Institut du Québec. (2025). *Répercussions de l'automatisation et de l'IA sur la main-d'œuvre au Québec*. <https://institutduquebec.ca/publications/repercussions-de-l-automatisation-et-de-l-ia-sur-la-main-d-oeuvre-au-quebec>

Institut national de santé publique du Québec. (2021). *COVID-19 — Pandémie et travail en 2021*. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3195-pandemie-travail>

Institut national de santé publique du Québec. (2024). *Les dévoilements de violence sexuelle sur les médias sociaux*. <https://www.inspq.qc.ca/violence-sexuelle/devoilement/medias-sociaux>

Mathieu, S., & Tremblay, D.-G. (2021). *L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec. Interventions économiques*, 66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14792>

Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique. (2025). *L'État de la situation 2025*. <https://www.obvia.ca>

Organisation internationale du travail. (2025). *Intelligence artificielle générative et emploi : révision 2025*. <https://www.ilo.org/fr/publications/intelligence-artificielle-generative-et-emploi-revision-2025>

Tremblay, D.— G., & Centre d'étude sur l'emploi et la technologie. (2021). *Télétravail et achats en ligne au Québec en contexte de pandémie (2020)*. Université TÉLUQ.

Références médiagraphiques

CIRANO. (2025). *Impact de la Politique-cadre en matière de télétravail sur les perceptions des employés et des cadres au sein de la fonction publique québécoise (Rapport 2025RP-03)*. <https://cirano.qc.ca/fr/actualites/1387>

Gouvernement du Québec, Secrétariat du Conseil du trésor. (2024). *Politique-cadre en matière de télétravail — Bilan de mise en œuvre*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/politique-cadre/bilan_politique_cadre_teletravail.pdf

Télétravail Québec. (2021, 28 janvier). *Le télétravail au Québec un an plus tard*. <https://guideteletravail.quebec/le-teletravail-au-quebec-un-an-plus-tard/>

Pour des organisations post-Covid inclusives. (2022). *Questions de management*, 1, 187-201. <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2022-1-page-187>

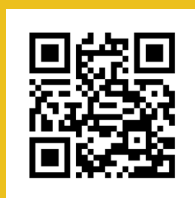
Dufresne, Y. (2025, 15 janvier). *L'intelligence artificielle menace 810 000 emplois au Québec*. La Presse. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/2025-01-15/l-intelligence-artificielle-menace-810-000-emplois-au-quebec.php>

Sortlist. (2021). *Étude sur l'impact de l'intelligence artificielle sur les entreprises au Québec*. Conseil du patronat du Québec. <https://www.cpq.qc.ca/publications/etude-sur-limpact-de-lintelligence-artificielle-sur-les-entreprises-au-quebec/>

Actuia. (2025, 14 février). *Intégrer l'IA générative sur les réseaux sociaux sans compromettre sa marque : un défi pour 47 % des Français*. <https://www.actuia.com/actualite/integrer-lia-generative-sur-les-reseaux-sociaux-sans-compromettre-sa-marque-un-defi-pour-47-des-francais/>

**Ce guide se termine.
Mais le vrai changement, lui, commence maintenant.**

Prends ta place.
Inspire ton milieu.



Rejoins la communauté
du Collectif de 9 à 5.

