

# Gérer son équilibre en contexte de turbulence

Colloque 2019 TRÉAQFP et AQCS

Vendredi 7 juin 2019

Claude-Michel Gagnon,

Maître d'enseignement

École nationale d'administration publique

[claude-michel.gagnon@enap.ca](mailto:claude-michel.gagnon@enap.ca)

**Il était une fois un gars...  
avec une petite voix...  
qui savait rire de lui...**



...et qui a trouvé sa voie...

•Voix



•Voie



**L'histoire d'une rose qui a poussé  
dans la « merde »... ou l'art de cultiver  
la résilience avec le compost...  
et de donner du sens  
pour faire croître le jardin intérieur...**



# Savoir transformer ses déchets en compost...

● *Déchets*



● *Compost*



# ...et cultiver la résilience!

## Auto-détermination

- La résilience: capacité de rebondir, de se relever après un dur coup; une personne résiliente apprend et se construit malgré et avec ses difficultés; elle développe des **compétences adaptatives** susceptibles de se généraliser pour faire face à divers écueils dans la vie.



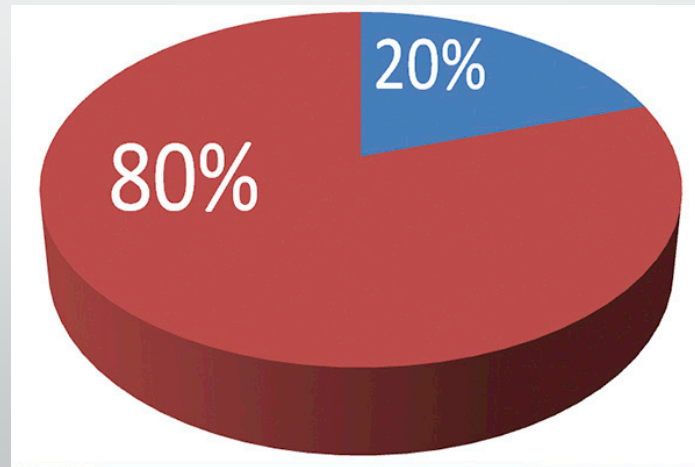
# L'adaptation

- **C'est une méta-compétence, autant relativement à l'intelligence cognitive que l'intelligence émotionnelle..**



# Changer son focus!

- La vie est 20% de ce qui vous arrive et 80% de comment vous réagissez!







- Un grand-père autochtone raconte à son petit-fils : « À l'intérieur de nous il y a deux loups. L'un des loups représente l'esprit négatif; c'est la haine, la peur, la colère, l'envie. L'autre loup est l'esprit positif; il représente la gentillesse, la gratitude, la patience, la tolérance. Le petit fils demande à son grand-père : « si les loups se battent entre eux, lequel des deux gagne? »
- Le grand-père répond : « *celui que tu auras nourris.* »

# Un postulat étonnant...



- Plusieurs recherches confirment que la majorité des personnes, même aux prises avec de sérieux problèmes de santé mentale, s'améliorent par eux-mêmes sans avoir recours à une intervention professionnelle.
- Ce phénomène est si commun que plusieurs chercheurs affirment que **tout changement est un changement autogéré par la personne** et que lorsque vous consultez un professionnel de la relation d'aide, l'intervention est un changement autogéré par le client supervisé par un professionnel.

# Un vent de négativisme souffle...



**Le discours devient la réalité... BOUM!!!  
Il faut décontaminer les mines anti personnelles...**



# La réalité existe...



- En 2014, près d'un quart des Canadiens de 15 ans et plus ont déclaré que la plupart de leurs journées étaient «assez stressantes» ou «extrêmement stressantes» (Statistique Canada, 2015).
- Plusieurs études révèlent qu'un tiers des gestionnaires au sein des organisations publiques éprouve un stress élevé, lequel a des répercussions négatives sur l'ensemble du personnel... et le personnel qui vit un stress élevé a des incidences sur le gestionnaire et la clientèle... et... ça devient un cycle infernal...
- La Commission de la santé mentale du Canada a constaté qu'au cours d'une semaine normale 500,000 canadiens s'absentent du travail en raison de problèmes de santé psychologique.
- De plus en plus de suicides surviennent en milieu de travail...

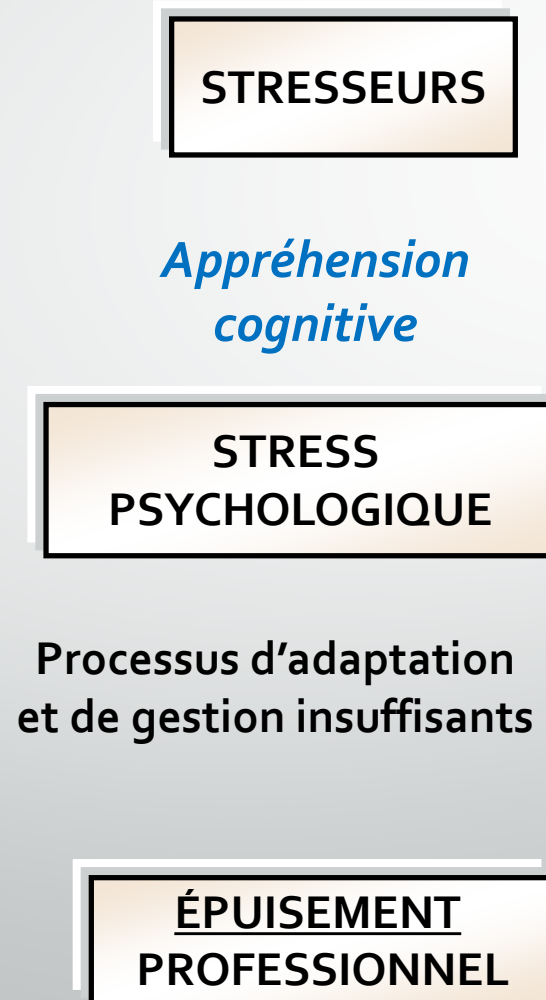
# Le mieux-être psychologique en 2019...

- **Augmentation des facteurs de stress**
  - Hausse du stress perçu
  - Hausse de la détresse psychologique
  - Hausse des problèmes de santé mentale
- **Diminution des facteurs de protection**
  - Individualisme, isolement social...
  - Désespoir, perte de confiance, cynisme...
  - Impression de ne pas avoir de contrôle et de pouvoir pour modifier les choses...

**Assister à une conférence avec les statistiques susmentionnées favorisent la détresse psychologique, dont la dépression...**



# Modèle explicatif du stress et de l'épuisement professionnel



*Le stress est lié à l'appréhension des situations; en ce sens, l'évaluation subjective de la situation s'avère plus importante que les caractéristiques objectives.*



# Stress et contrôle...

## Auto-détermination!



- La meilleure façon pour engendrer du stress chez un individu consiste à augmenter son niveau de responsabilité et d'imputabilité sans lui donner les moyens suffisants pour l'atteinte des objectifs.
- L'inaction constitue la pire chose en situation de stress intense. L'individu a besoin de ressentir qu'il a du pouvoir sur la situation afin de gérer son stress.

# Facteurs liés au stress en milieu de travail

## Facteurs personnels

- Exiger beaucoup de soi
- Perfectionnisme
- Hyper responsable
- Sur-investissement au travail
- Sur-adaptation
- Forte identification à l'organisation et/ou à son travail
- Sentiment d'avoir peu de support et/ou percevoir ses collègues comme une menace
- Manque d'équilibre entre les différentes sphères de sa vie
- Contrôle externe versus **auto-détermination**



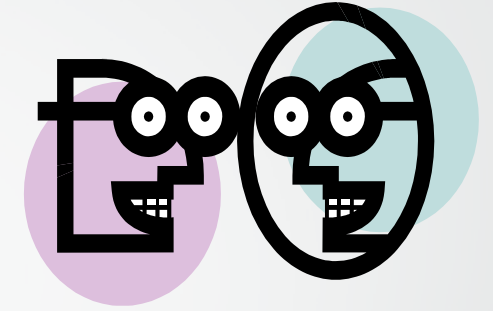
# Passion et compassion



- **N'oubliez jamais que vous êtes la personne la plus importante dans votre vie...**



# Connaissez-vous les neurones miroirs?



- Des découvertes récentes en neuropsychologie mettent en évidence que le fait d'être en contact empathique avec l'émotion d'autrui active la même région neuronale que de vivre personnellement cette émotion. L'émotion est donc reproduite de la même façon dans le cerveau de l'observateur que dans celui de son vis-à-vis. Les conséquences de cette activation répétée à long terme pourraient expliquer en partie les traumatismes indirects...

# L'usure de compassion



- C'est le coût de prendre soin des autres ayant des souffrances émotionnelles. Elle se caractérise par une profonde fatigue physique et émotionnelle ainsi qu'un changement marqué dans votre capacité de ressentir de l'empathie.
- L'usure de compassion est un épuisement qui affecte les personnes qui côtoient et accompagnent des gens dont l'histoire est marquée de souffrances humaines. L'écoute jour après jour de récits dramatiques épuise leur énergie vitale. Leur équilibre physique, psychologique et émotionnel est perturbé. De plus, leur vision de l'humanité et du sens de la vie sont remis en question.

# Facteurs liés au stress en milieu de travail

## Facteurs organisationnels

- Manque de reconnaissance et/ou traitement injuste
- Surcharge de travail, pression
- Peu de souci des cadres pour le bien-être et la mobilisation des employés
- Manque de support de l'équipe, isolement, mauvais climat de travail
- Augmentation des responsabilités combinée à une perte du pouvoir décisionnel
- Rigidité dans l'organisation du travail
- Conflits et confusions de rôles





**Le stress est contagieux  
et un puissant contaminant**





# Des contagions...



- Contagion physique

- Situation où la personne accumule tellement de fatigue au travail qu'elle n'a plus d'énergie pour investir dans sa vie personnelle, de couple et familiale.

- Contagion comportementale

- Situation où la personne transpose dans sa vie personnelle, de couple et familiale les comportements exigés dans son rôle de gestionnaire.

# Des contaminations



## • Contamination émotionnelle

- Situation où la personne ramène à la maison des émotions négatives vécues au travail au point de les faire vivre à ses proches.

## • Contamination existentielle

- Situation où la personne vit un sentiment d'aliénation au travail (vive déception, aversion, hostilité, désabusement, désappointement, etc.) au point que cela a des répercussions négatives dans toute les sphères de la vie de l'individu, pouvant faire en sorte qu'il est négatif et peu enthousiaste pour quoi que ce soit.

# Gérer le stress ou fuir...



- L'individu qui ne trouve pas de moyens satisfaisants de gérer son stress à partir de ses outils habituels va souvent avoir recours à des façons malsaines pour fuir son malaise: alcool, drogues, autres dépendances et compensations... ou son corps va se mettre à hurler le malaise...
- Pour ne plus ressentir la douleur et la souffrance, l'individu se dissocie graduellement...

# Stratégies organisationnelles



- Formation appropriée auprès du personnel pour permettre à ceux-ci de bien comprendre les signes de stress et de détresse psychologique et la façon de traiter ces situations ainsi que les ressources d'aide recommandées.
- Formation auprès des cadres sur la façon de traiter avec le personnel qui demandent de l'aide et sur les moyens pour faire en sorte que ceux-ci soient incités à demander de l'aide.

# Stratégies organisationnelles



- Favoriser le soutien par des mesures telles que la supervision, le coaching, le codéveloppement, l'entraide entre pairs.
- La perception d'un soutien social satisfaisant de la part de ses supérieurs, de ses confrères de travail et de ses proches, pendant ou après un événement difficile ou traumatique, amènera la personne à être moins susceptible de développer un état de stress élevé ou post-traumatique.

# Stratégies organisationnelles

- Développer le climat de travail, la reconnaissance, les civilités et la qualité de vie au travail et rappeler le sens de notre travail.
- Par solidarité, il arrive souvent qu'un individu va garder secret la confiance d'un collègue qui vit de la détresse psychologique. Pour contrer cela, il faut développer une culture de solidarité autour du support aux collègues en difficulté et inciter la personne en détresse psychologique à recourir à de l'aide.



# Stratégies personnelles



- Bonifier l'estime de soi (sentiment de valeur, confiance, actualisation, identité) et modifier son dialogue intérieur;
- Développer de la compassion et de la bienveillance envers soi;
- Maintenir le contact avec nos émotions et les utiliser afin de décoder notre état sur le plan de la santé mentale;
- Réguler ses émotions, en se centrant sur les émotions positives; exprimer ses sentiments et ses émotions;

# Stratégies personnelles



- Consolider ses liens d'attachement, s'entourer de personnes positives et entretenir des relations satisfaisantes;
- Avoir un équilibre vie professionnelle, personnelle, de couple et familiale (et hygiène de vie); prendre soin de soi;
- Développer une pleine conscience des situations qui génèrent du stress excessif, de fortes émotions, de la colère, etc.
- Remettre en perspective les événements vécus et les problèmes, voir différemment;
- Être flexible et enthousiaste face aux changements;



# Stratégies personnelles



- Gérer ses anticipations cognitives (dramatiser, minimiser, perceptions rigides) et prendre du contrôle sur ce que nous pouvons changer et savoir lâcher prise sur le reste;
- Bonifier le sentiment de sens face à son travail et se rappeler ses motivations relativement à ce travail;
- S'offrir des expériences pour faire le plein d'énergies positives, des activités agréables et mettre en priorité ces éléments particulièrement en situation de tensions;
- Incarner une pratique spirituelle et développer la gratitude;
- Arrêter d'écouter les discours médiatiques négatifs au sujet des gestionnaires et de la fonction publique.

# L'ÉQUILIBRE et APPRENDRE DE SES DIFFICULTÉS

Quand un grain de sable pénètre dans une huître et l'agresse au point que, pour s'en défendre, elle doit sécréter la nacre arrondie, cette réaction de défense donne un objet dur, brillant et précieux, soit une **perle**.



*«La manière dont nous racontons notre histoire a une grande influence sur notre bonheur» (Adler)*

- **Le bonheur, c'est l'histoire que nous nous racontons à nous-mêmes et dans laquelle nous refusons de nous considérer comme victimes.**



**Connaissez-vous l'histoire  
des gens heureux?**

# «Le bonheur s'acquiert grâce à une gymnastique du cerveau»

Lucie Mandeville

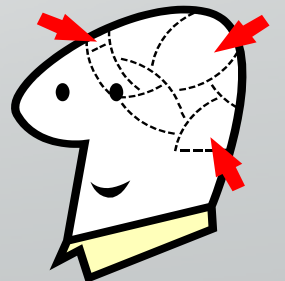
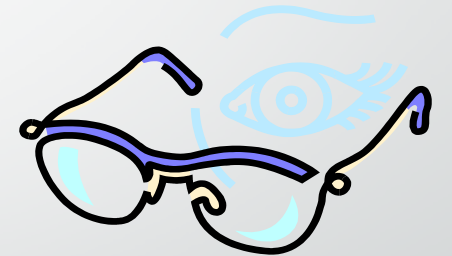


- Bonheur =

- Sélection positive de l'attention

- +

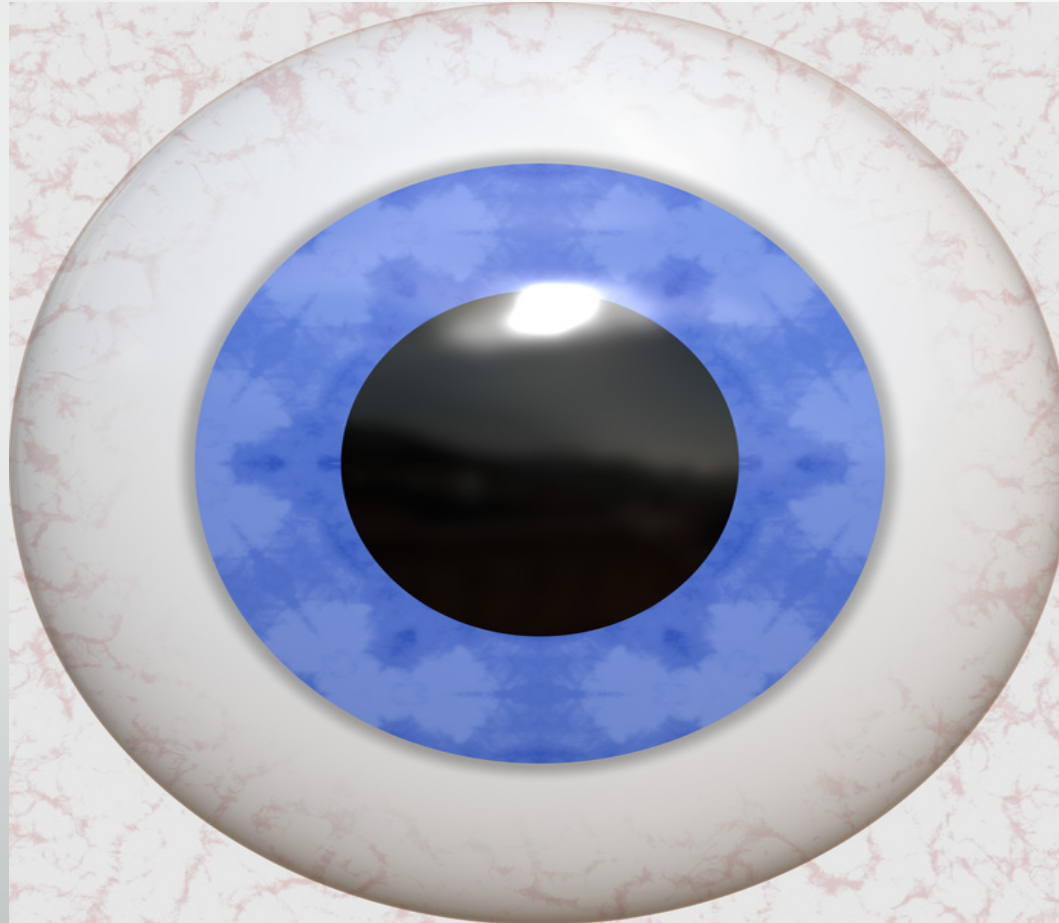
- Interprétation positive des événements



- MANDEVILLE, L. (2010). *Le bonheur extraordinaire des gens ordinaires : la psychologie positive pour tous*, Montréal : Éditions de l'Homme.

# Le focus

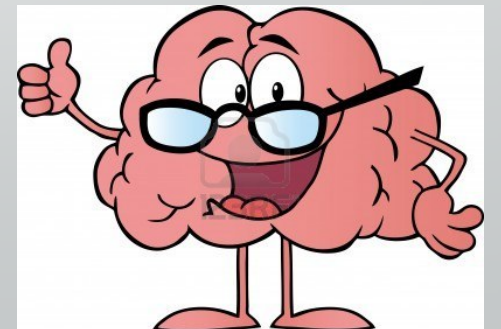
## Exercice



**« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »**

• Winston Churchill.

- Changer le monde commence par modifier ses cognitions... **et adopter des attitudes d'auto-détermination**



# L'optimisme



- L'optimisme est un état d'esprit qui permet de donner une dimension positive aux événements et de voir le bon côté des choses.
- L'optimiste est pleinement conscient de la réalité et des problèmes mais se préoccupe de proposer des solutions réalistes, met l'accent sur les défis et les opportunités au-delà des contraintes et se donne le pouvoir d'agir pour intervenir sur les situations...

Ne laissez personne venir à vous et repartir  
sans être plus heureux

Mère Teresa

# Être un agent de résilience pour assainir son milieu de travail

- Il n'y a jamais de problèmes, seulement des solutions...
- Il n'y a jamais de contraintes, seulement des opportunités et des défis...
- À défaut de sa mère, il est possible de téter sa grand-mère...
- Arrosez les fleurs plutôt que les mauvaises herbes...
- Voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide...
- Entre le pire et le mieux, il existe une multitude d'options intéressantes...



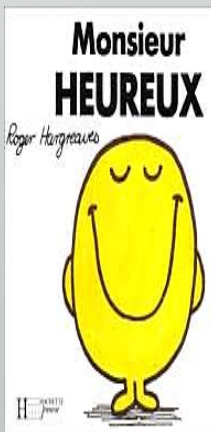
**• TOUT EST UNE QUESTION DE COMMENT...  
VOUS PERCEVEZ LES CHOSES**



# Des moyens pour cultiver le bonheur

## Ou l'art de désamorcer les mines anti personnelles

- Vivre au présent (le passé est passé)... tout en visualisant un futur satisfaisant;
- Apprendre à savourer les bons moments et à en prendre conscience; s'émerveiller;
- Savoir apprécier ce que l'on possède plutôt que désirer ce que vous n'avez pas;
- S'obliger à organiser notre horaire du temps de façon à se réserver un moment pour soi-même car vous êtes la personne la plus importante dans votre vie; prendre soin de soi;



# Des moyens pour cultiver le bonheur

## Ou l'art de désamorcer les mines anti personnelles



- Savoir accorder la priorité à nos relations véritables ou significatives; Chercher à côtoyer les gens qui nous font du bien; Tenter de développer notre capacité à donner et de recevoir des affects positifs;
- Cesser de vouloir devenir un autre, vivez une vie qui vous ressemble; mettre l'énergie pour changer des choses sur lesquelles vous avez le pouvoir de le faire;
- Favoriser son autonomie, se responsabiliser, prendre en main sa vie et être en contrôle de sa vie;
- Être courageux, oser et affronter ses peurs;

*Derrière chaque peur se camoufle un désir...*

# Des moyens pour cultiver le bonheur

## Ou l'art de désamorcer les mines anti personnelles

- Adopter des attitudes appropriées pour favoriser l'apprentissage continu, le développement de compétences et d'habiletés pour développer des stratégies adaptatives;
- Se trouver un défi adapté à nos aptitudes;
- Prioriser vos **essentiels** dans votre vie...

La vie est une formation continue...  
Il est possible de constamment apprendre de nos  
expériences...



Une tension créatrice  
entre le rêve et la réalité

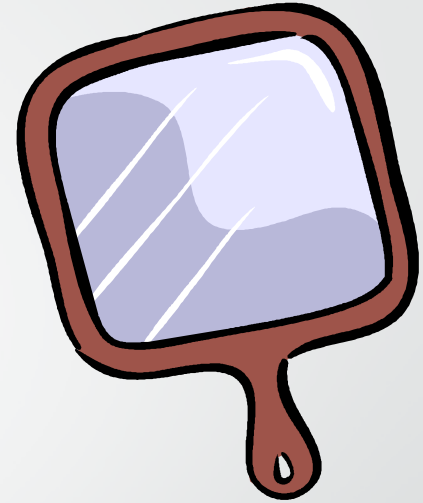
- ***Vivre librement,  
pleinement et  
intensément!***

Les deux jours les plus importants de  
votre vie sont le jour où vous êtes né et  
*le jour où vous découvrez pourquoi*



- Mark Twain
- Qui est la personne la plus importante dans votre vie?

# Si tu veux changer le monde, change-toi toi-même!



- La gestion de soi est un préalable à la gestion de ses relations...
- Êtes-vous plus du style de personnalité contrôle externe ou contrôle interne?
- « Les autres sont responsables de mon malheur » ou « Je suis le principal responsable de mon bonheur »

Le seul moyen de ne pas subir de critiques...  
est de ne rien faire

# Assainir son milieu de travail: une question de maturité et de responsabilité!

- « Ce ne sont pas les APTITUDES qui donnent de l'ALTITUDE mais les **ATTITUDES** »



# Les règles d'or de la compassion

- Toujours traiter les autres comme vous voudriez être traité...
- Ne faites pas à autrui ce que vous ne voudriez pas qu'on vous fasse...





« Les gens oublieront ce que vous avez dit. Les gens oublieront ce que vous avez fait. Mais les gens n'oublieront jamais comment vous les avez fait se sentir. »



- Maya Angelou

# Exercices d'introspection

## Mes essentiels




# Humanisme

## « I have a dream »



- Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots.

● Martin Luther King



Changer le monde  
Changer sa vie...

- **Quand vous avez l'impression d'être né dans un monde qui ne vous correspond pas, c'est parce que vous êtes venu pour aider à en créer un nouveau.**

Oui vous pouvez contribuer à votre façon à  
changer le monde... et les mines...



