



L'EXPÉRIENCE GESTIONNAIRE : CINQ ZONES D'ACTION POUR TROUVER SON ÉQUILIBRE

Public Lab présenté par :

Iseut Beauregard-Guérin
Sophie Bergeron
Rukmini Canape-Brunet
Dany-Pierre Chantiri
Geneviève Gardère

Cercle des jeunes leaders

Cohorte Patrick-Dubé (19)

Avril 2025



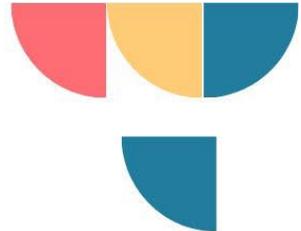
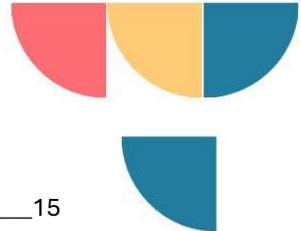


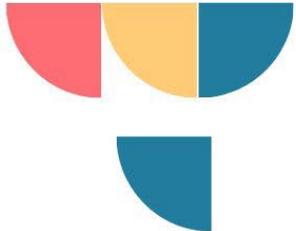
Table des matières

Introduction	3
Sens au travail : une boussole pour les gestionnaires	5
Quelques pistes d'action	5
Demeurer aligné avec ses valeurs personnelles	5
Contribuer pleinement	5
Favoriser son autonomie	6
Cultiver son sentiment d'appartenance	6
Stimuler son développement personnel	6
Outils pour mieux comprendre et s'inspirer	7
Intelligence émotionnelle : un pilier de l'équilibre	9
Quelques pistes d'action	10
La connaissance de soi	10
La maîtrise de soi	10
La connaissance d'autrui	11
La compétence sociale	12
Outils pour mieux comprendre et s'inspirer	12
Saines habitudes de vie : prendre soin de soi pour garder son équilibre	13
Quelques pistes d'action	14
Prioriser son bien-être personnel	14
Créer un rituel d'ancrage au quotidien	14
Tirer profit des bienfaits de la musique	14
Intégrer des moments actifs ou créatifs dans la semaine	14
Favoriser un sommeil réparateur	15
Adopter une alimentation qui soutient l'énergie	15



Aménager un environnement de travail ergonomique _____	15
Développer une culture de la déconnexion _____	15
Outils pour mieux comprendre et s’inspirer _____	16
<i>Organisation du travail : travailler différemment pour se sentir mieux _____</i>	17
Quelques pistes d’action _____	18
Organiser sa façon de travailler _____	18
Utiliser les rencontres de façon optimale _____	19
Outils pour mieux comprendre et s’inspirer _____	19
Pour comprendre nos sources de stress et comment travailler autrement _____	19
Pour des exemples de mesures qui peuvent être mises en place dans les organisations _____	19
<i>Sens de communauté (communityship) : la solidarité pour se sentir plus fort _____</i>	21
Quelques pistes d’action _____	22
Échanger avec ses pairs pour maximiser le soutien social _____	22
Développer une dynamique de travail en synergie _____	22
Responsabiliser les individus pour alléger le fardeau sur les épaules des gestionnaires _____	23
Déterminer jusqu’où on peut déléguer les décisions _____	24
Outils pour mieux comprendre et s’inspirer _____	24
<i>Conclusion _____</i>	25
<i>Références _____</i>	26
Éléments de contexte _____	26
Saines habitudes de vie _____	26
Intelligence émotionnelle _____	26
Expérience gestionnaire : la recherche d’équilibre _____	27
Autres références _____	27
<i>Annexe 1 – Plan d’action individuel _____</i>	28
<i>Annexe 2 – Soyez un virtuose des canaux de communication _____</i>	29





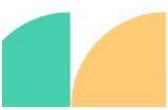
Introduction

Dans un contexte où les exigences professionnelles sont grandissantes et où les gestionnaires doivent jongler avec des défis toujours plus complexes, la question du maintien de l'équilibre devient centrale. Entre les attentes organisationnelles, la gestion des équipes et les responsabilités stratégiques, il peut être difficile de préserver une balance entre performance et bien-être. Pourtant, un équilibre durable est bénéfique pour la santé des gestionnaires, mais aussi pour la mobilisation des employés et l'efficacité des organisations. C'est aussi l'attractivité de la fonction de gestion qui doit demeurer, malgré les pressions qu'impose le rôle.

Les dynamiques de travail ont considérablement évolué ces dernières années, ce qui a transformé la réalité des gestionnaires. Le travail hybride, les nouvelles technologies collaboratives comme Teams et l'accélération du rythme professionnel ont redéfini les modes d'organisation et de communication. Ces changements offrent de nouvelles possibilités, mais ils viennent aussi avec leur lot de défis, notamment une surcharge du cerveau, une demande de disponibilité constante et une diminution des frontières entre la vie professionnelle et personnelle.

Ces pressions croissantes ont un impact tangible sur la santé psychologique des gestionnaires, comme le démontre une étude menée par Sabrina Pellerin, doctorante en administration à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, sous la direction de la professeure Julie Cloutier¹. Les résultats révèlent un niveau de détresse psychologique préoccupant : 73,1 % des gestionnaires ayant répondu au premier questionnaire de l'étude et 68,4 % des répondants au second se situent à un niveau élevé de détresse. Ces chiffres sont d'autant plus alarmants lorsque comparés à la moyenne des travailleurs québécois, où ce taux avoisine plutôt les 50 %. L'étude met notamment en lumière la surcharge de travail, l'investissement dans la préservation de la santé mentale de leurs équipes alors qu'ils ne bénéficient pas du même soutien et la nécessité de répondre aux exigences professionnelles en dehors des heures de travail. Les conséquences sont une augmentation de la fatigue, des consultations médicales accrues et pour certains, arrêts de travail liés à leur santé psychologique.

¹ [Étude sur le bien-être des cadres : des résultats préoccupants, Alliance des cadres de l'État, 1^{er} décembre 2021](#)





Face à ces constats, il devient important d'identifier des pistes d'action concrètes pour favoriser un meilleur équilibre. À travers une démarche qui combine :

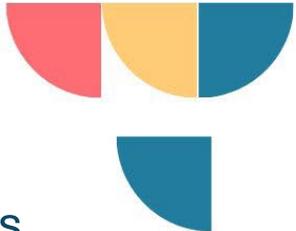
- Une revue de la littérature et un retour sur diverses conférences de notre parcours au Cercle des jeunes leaders ;
- Des rencontres avec cinq coachs de gestion issus de divers horizons (SCT, ENAP, Alliance des cadres, Curateur public) ;
- L'analyse de treize comptes-rendus de rencontres PGAGL ayant porté sur l'équilibre des gestionnaires ;
- Une rencontre avec Valérie Poulin, directrice principale de la santé des personnes du Secrétariat du Conseil du trésor ;
- Un échange avec Patrick Dubé, Secrétaire du Conseil du trésor et emblème de notre cohorte ;
- Nous avons pu mieux cerner les enjeux actuellement vécus par les gestionnaires et explorer les leviers qui pourraient leur permettre de mieux composer avec ces défis.

Cinq zones d'action ont ainsi émergé comme essentielles au maintien de l'équilibre :

1. Le sens au travail
2. L'intelligence émotionnelle
3. La santé globale
4. L'organisation du travail
5. Le sens de communauté (communityship)

L'équilibre est personnel à chacun, il peut dépendre de plusieurs facteurs circonstanciels et individuels. Mais lorsqu'on sent le nôtre vaciller, que faire ? Quels sont les gestes concrets qui en tant que gestionnaires peuvent nous aider à nous recentrer ?

C'est ce que vise ce Public Lab : offrir à nos collègues gestionnaires, à travers ces cinq zones d'action, des astuces et des comportements à adopter qui pourront leur servir de guide, d'aide-mémoire ou de boussole dans les moments plus turbulents.



Sens au travail : une boussole pour les gestionnaires

Maintenir un équilibre en tant que gestionnaire nécessite une connexion profonde à ses valeurs, qui agissent comme une véritable boussole. Lorsque nos priorités sont claires et alignées avec nos convictions, il devient plus facile de naviguer dans les défis quotidiens et de guider nos équipes de manière sereine et inspirante. Le sens au travail favorise notre motivation, notre engagement et notre épanouissement. Il joue un rôle clé dans notre bien-être personnel, notre performance individuelle au travail et celle de nos équipes.

Donner du sens à ses décisions, même dans les contextes les plus difficiles, est essentiel. C'est en nous appuyant sur notre éthique et une compréhension approfondie de nos forces que nous pouvons préserver notre énergie. Cela permet de prendre des décisions plus éclairées en plus d'inspirer et de soutenir nos équipes dans leur propre quête de sens.

Le sens au travail, c'est aussi cette sensation que ce que l'on fait a une réelle utilité et une importance, pour soi-même, mais aussi pour les autres. C'est lorsque notre travail est en harmonie avec nos valeurs, nos compétences et nos aspirations, tout en ayant un impact tangible sur notre environnement ou la société, que nous ressentons pleinement ce sens.

Quelques pistes d'action

Voici quelques pistes d'action pour favoriser la mise en place de pratiques qui stimulent la capacité à maintenir du sens au travail.

Demeurer aligné avec ses valeurs personnelles

Pour donner du sens à son travail, il est essentiel d'évoluer dans un environnement où ses convictions profondes sont respectées et mises en pratique. Il est donc important d'identifier ses valeurs fondamentales et de s'assurer qu'elles sont en cohérence avec celles de l'organisation. N'hésitez pas, par exemple, à participer à des initiatives qui sont alignées avec vos principes afin de renforcer votre engagement ou à échanger avec votre gestionnaire sur vos besoins et aspirations, afin que votre travail soit orienté en conséquence.

Contribuer pleinement

Ressentir que ses efforts ont un impact positif et créent une valeur tangible est un puissant levier de motivation. Pour y parvenir, il est essentiel de rechercher des opportunités où son travail contribue directement aux objectifs d'équipe ou de



l'organisation. Ainsi, célébrer et communiquer les réussites, aussi petites soient-elles, permet de valoriser votre apport et celui de votre équipe. Le fait de clarifier vos objectifs professionnels et de saisir comment votre travail contribue à les atteindre aide également à mieux comprendre l'importance de votre rôle et à donner davantage de sens à vos actions.

Favoriser son autonomie

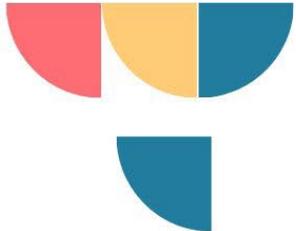
Avoir une certaine liberté dans son rôle et se sentir compétent dans les tâches que l'on accomplit favorise l'épanouissement au travail. Pour y parvenir, il est utile d'identifier ses compétences clés à développer et d'investir dans leur acquisition afin de gagner en confiance et en autonomie. N'hésitez pas à prendre des initiatives et proposer des solutions pour renforcer le sentiment de contrôle sur votre travail. Parallèlement, le réflexe de solliciter régulièrement de la rétroaction auprès de ses collaborateurs permet d'ajuster son approche et d'accroître son expertise.

Cultiver son sentiment d'appartenance

Se sentir connecté à une équipe, une organisation ou une cause qui partage des objectifs communs contribue fortement au bien-être au travail. Ainsi, s'impliquer activement dans la vie de l'équipe ou de l'organisation permet de renforcer ce sentiment d'appartenance. Par ailleurs, adopter une attitude collaborative amène à créer des liens avec ses collègues et facilite les échanges et l'entraide.

Stimuler son développement personnel

Pouvoir progresser et évoluer, tant sur le plan professionnel que personnel, est un élément clé du sens au travail. Définir un plan de développement avec des objectifs clairs à court et long terme permet de structurer cette progression. Pour ce faire, profitez des formations et des opportunités de mentorat offertes par l'organisation. Cela constitue un levier important pour enrichir ses compétences. Expérimenter de nouvelles approches et sortir de sa zone de confort contribuent également à élargir son expertise et à se sentir pleinement acteur de son évolution.



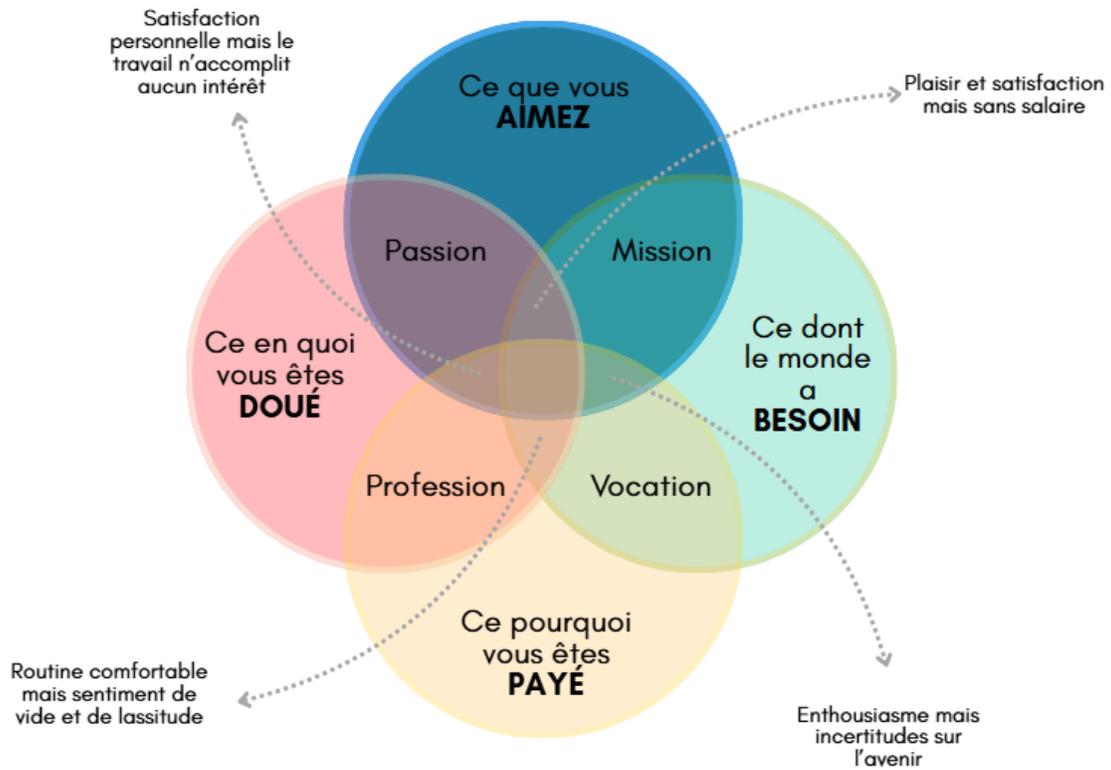
Outils pour mieux comprendre et s'inspirer

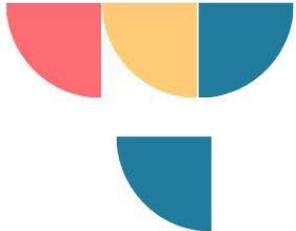
1. [Cartons de valeurs](#) pour mieux comprendre et communiquer les valeurs.
2. [Guide d'éthique du gouvernement du Québec](#) : des outils pour intégrer l'éthique dans les discussions et décisions.
3. [Outils d'aide à la décision éthique](#) pour maintenir la cohérence dans ses actions.
4. [Questionnaire Force via](#) : Test de personnalité qui permet de découvrir ses forces.
5. Faire sa rétrospective en identifiant les points marquants de son cheminement pour mieux définir la suite.
 - Moments charnières ou grandes étapes de son parcours ;
 - Les influences sur notre parcours ;
 - Ce qui a contribué jusqu'à maintenant à faire de nous ce que l'on est ;
 - Nos apprentissages significatifs et les compétences acquises.
6. Identifier ses zones de pouvoir (voir le cercle d'influence de Stephen R. Covey²).
 - Zones de pouvoir certain : situations sur lesquelles j'ai le plein pouvoir et que je peux améliorer.
 - Zones de pouvoir potentiel : situations sur lesquelles je peux agir, et que je peux influencer par mes actions.
 - Zones d'impuissance : situations sur lesquelles je n'ai ni influence ni contrôle. Même avec beaucoup d'efforts je dois composer avec les conséquences.
7. Rencontrer un coach de gestion : Valider avec son programme d'aide aux employés les ressources disponibles.
8. Trouver sa voie, avec la méthode Ikigai³ : donner un sens à sa vie en trouvant un équilibre entre ce qu'on aime, ce dont on a besoin et ce qui est utile au monde.

² Covey, Stephen. R. (1989). *Les 7 habitudes des gens efficaces*. Éditions First. 372 pages.

³ García, Hector, & Miralles, Francesc. (2018). *La méthode Ikigai*. Éditions Solar. 272 pages.

Schéma 1 - Ikigai : concept japonais pour une vie heureuse





Intelligence émotionnelle : un pilier de l'équilibre

L'intelligence émotionnelle est la capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres. Pour un gestionnaire, l'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans sa quête d'équilibre puisqu'elle influence à la fois sa santé mentale et sa capacité à diriger efficacement.

Daniel Goleman, psychologue et auteur renommé, a identifié quatre composantes de l'intelligence émotionnelle :

La conscience de soi

Les leaders dotés d'intelligence émotionnelle sont à l'écoute de leurs émotions, de leurs forces et de leurs faiblesses. Ils peuvent utiliser cette connaissance de soi pour prendre de meilleures décisions et gérer efficacement leur comportement. Par rapport à la recherche d'équilibre, la conscience de soi permet entre autres au gestionnaire de reconnaître les signes avant-coureurs du burn-out, tels que la fatigue chronique, l'irritabilité et la perte de motivation. En identifiant ces signes, il peut prendre des mesures proactives pour prévenir l'épuisement professionnel.

La maîtrise de soi

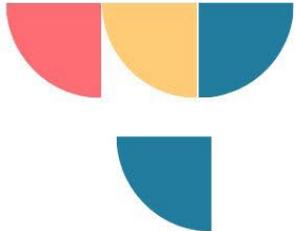
Les leaders dotés d'une intelligence émotionnelle développée peuvent contrôler leurs émotions, s'adapter au changement et rester calmes sous la pression. Un gestionnaire doté d'une forte maîtrise de soi est mieux équipé pour gérer la pression et les situations stressantes. Il peut prendre du recul, évaluer les situations de manière objective et éviter les réactions impulsives qui peuvent aggraver le stress.

La connaissance d'autrui

La connaissance d'autrui permet au gestionnaire de comprendre les besoins et les préoccupations de son équipe, ce qui favorise un climat de confiance et de soutien. Des relations interpersonnelles positives contribuent à un environnement de travail harmonieux et réduisent les conflits, ce qui diminue le stress du gestionnaire.

Les compétences sociales

Des compétences sociales développées facilitent la communication et la collaboration, ce qui réduit les malentendus et les tensions. Un gestionnaire qui sait communiquer efficacement et établir des relations positives est moins susceptible de se sentir isolé ou dépassé. L'intelligence émotionnelle permet également de gérer les conflits de manière constructive, en favorisant le dialogue et la recherche de solutions gagnant-gagnant. Une gestion efficace des conflits réduit le stress et les tensions au sein de l'équipe, ce qui contribue également à l'équilibre du gestionnaire.



Quelques pistes d'action

La connaissance de soi

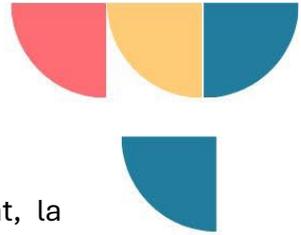
La connaissance de soi, fondement de toute démarche, invite à une introspection profonde. Il s'agit d'apprendre à se connaître, à se développer en tant qu'individu au-delà de son rôle de cadre. Cela implique de s'accorder des moments de pause, de prendre du recul pour analyser ses actions et ses réactions. Le gestionnaire doit se faire une priorité de prendre soin de lui, d'identifier ses propres pièges à l'équilibre et ses zones de vigilance. Parfois, cela signifie d'en faire moins : même les super-héros ont besoin de repos.

Pour améliorer la connaissance de soi, plusieurs trucs peuvent aider les gestionnaires :

- Tenir un journal et noter quotidiennement ses émotions, leur intensité et les situations qui les ont déclenchées afin d'identifier les schémas récurrents et les déclencheurs de ses émotions. Il est prouvé que le simple fait d'identifier son émotion a un effet apaisant sur le cerveau.
- Pratiquer régulièrement la méditation pour développer sa capacité à observer ses pensées et ses émotions sans jugement.
- Demander une rétroaction à ses proches ou collègues pour comprendre comment ils perçoivent nos interactions. Être ouvert aux critiques constructives et les utiliser pour améliorer sa compréhension de soi-même. Attention de bien choisir les personnes à qui on demande cette rétroaction pour recevoir des commentaires constructifs.
- Prendre le temps de définir ses valeurs personnelles pour s'aider à prendre des décisions en accord avec qui nous sommes et en diminuant les conflits intérieurs.

La maîtrise de soi

La maîtrise de soi permet de gérer ses propres émotions et ses réactions face aux défis. Elle implique d'observer et de dépasser les croyances limitantes liées aux besoins de reconnaissance et d'approbation. Le gestionnaire doit se recentrer sur ses priorités réalistes, lâcher prise sur ce qui appartient à l'organisation et se donner le droit à l'erreur. La culpabilité doit être mise de côté, car elle entrave la prise de décision et la créativité. Identifier ses ressources internes et externes, telles que la résilience, est essentiel pour faire face aux exigences du travail et de la vie en général. Selon le psychologue Martin Seligman, cultiver une vision optimiste renforce



la résilience et réduit le risque d'épuisement professionnel⁴. Concrètement, la maîtrise de soi peut être développée avec les moyens suivants :

- Pour réduire son stress, apprendre des techniques de respiration profonde, de relaxation musculaire ou de visualisation pour calmer ses émotions. Faire de l'exercice physique régulièrement pour réduire le stress et améliorer son humeur.
- Célébrer ses réussites, même les petites, pour maintenir un état d'esprit positif.
- Définir des objectifs clairs et réalisables pour renforcer sa motivation et sa confiance.

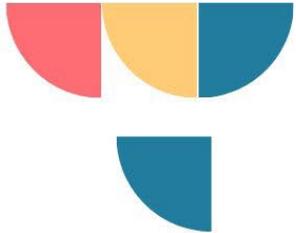
La connaissance d'autrui

La connaissance d'autrui est tout aussi cruciale. Elle passe par le développement de l'écoute active, une compétence permettant de comprendre les besoins et les émotions de ses collaborateurs. Pour les gestionnaires de gestionnaires, il s'agit d'adopter une posture de développement, en posant des questions exploratoires pour encourager l'autonomie et la croissance de l'autre. Pour mieux connaître les autres, il est suggéré de :

- Pratiquer l'écoute active en se concentrant pleinement sur ce que l'autre personne dit, sans l'interrompre. Poser des questions ouvertes pour encourager la personne à s'exprimer et à partager ses émotions.
- Essayer de se mettre à la place de l'autre personne pour comprendre son point de vue et ses émotions. Évitez de juger ou de minimiser les émotions des autres.
- Exprimer notre appréciation envers les autres pour leurs actions et leurs qualités. Montrer de l'intérêt sincère pour leur bien-être. Ce sont des gestes simples et gratifiants pour le gestionnaire également.

⁴ Seligman, Martin E. P. (2023). *La Fabrique du bonheur : vivre les bienfaits de la psychologie positive au quotidien*. Paris : J'ai lu. 496 pages.





La compétence sociale

Enfin, la compétence sociale englobe la collaboration, l'écoute et l'ouverture. Elle implique de créer un environnement authentique en démontrant sa vulnérabilité, ce qui favorise la confiance et l'engagement de l'équipe. La compétence sociale peut se traduire concrètement par les actions suivantes :

- Améliorer ses communications, en apprenant à communiquer clairement et efficacement, en utilisant un langage adapté à son interlocuteur.
- Apprendre à gérer les conflits de manière constructive, en favorisant le dialogue et la recherche de solutions gagnant-gagnant. Développer sa capacité à négocier et à faire des compromis.
- Cultiver des relations positives avec ses collègues et ses proches.
- Exprimer ses émotions de manière honnête et appropriée.

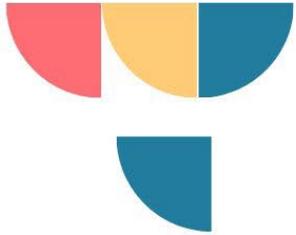
Enfin, en investissant dans le développement de leur intelligence émotionnelle, les gestionnaires peuvent créer des environnements de travail plus harmonieux, productifs et gratifiants, tant pour leurs équipes que pour eux-mêmes.

Outils pour mieux comprendre et s'inspirer

1. Pour apprendre à mieux se connaître, vous pouvez utiliser des outils comme les profils [NOVA](#), [TRIMA](#) et [l'EQ-i 2](#).
2. Pour découvrir des outils de gestion de soi et pour renforcer sa sécurité psychologique, consulter [l'Espace leadership](#) déployé par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).
3. Pour arriver à mieux gérer les conflits de travail, découvrez la conférence [Le climat de travail : c'est l'affaire de tous ! | Sur le Portail d'apprentissage](#) du SCT.
4. Coaching de gestion en soutien psychologique — Programme d'aide aux employés (PAE) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)

Adresse courriel : coaching.gestion.pae@sct.gouv.qc.ca

5. [L'Atlas des émotions](#) permet de mieux identifier ses émotions.
6. Pour en savoir plus sur l'intelligence émotionnelle, visionner la conférence de Daniel Goleman intitulée [Le Secret de l'Intelligence Émotionnelle](#)



Saines habitudes de vie : prendre soin de soi pour garder son équilibre

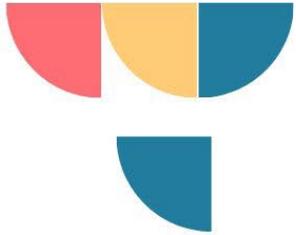
La santé globale des gestionnaires de la fonction publique québécoise est un enjeu important qui a une influence directe sur la performance organisationnelle et le climat de travail. La pression liée aux responsabilités, aux changements fréquents et à l’hyperconnectivité contribue à une surcharge mentale, physique et émotionnelle. Ce contexte accentue les risques d’épuisement, de déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle et de détérioration des habitudes de vie comme le sommeil ou l’alimentation. Même si les indicateurs clairs manquent, les témoignages du terrain révèlent des problématiques récurrentes.

La fatigue de compassion est une réalité grandissante depuis la pandémie. Les gestionnaires ont dû soutenir leurs équipes dans des contextes difficiles, souvent en négligeant leur propre bien-être. Ce rôle de pilier émotionnel crée une surcharge mentale importante qui peut mener à l’épuisement à long terme. La gestion des conflits ou des situations complexes augmente aussi le stress chronique.

Par ailleurs, l’hyperconnectivité amplifie également le stress. La pression d’être toujours joignable, alimentée par les outils numériques, brouille les frontières entre travail et vie personnelle. Les courriels en continu, les réunions virtuelles et les notifications incessantes créent un sentiment d’urgence perpétuel, ce qui limite la concentration sur des tâches stratégiques et peut mener à l’épuisement. Un mode hybride mal structuré peut aussi accentuer l’isolement et nuire à la cohésion d’équipe, augmentant les risques psychosociaux.

Le mode de vie au travail joue aussi un rôle. Des postures inadéquates prolongées devant un écran, l’absence de pauses actives, un environnement peu confortable ou mal éclairé peuvent accentuer la fatigue musculaire et cognitive. En plus, le manque de sommeil, une alimentation déséquilibrée ou l’absence de routine de récupération amplifient les effets du stress et diminuent la vitalité.

Dans ce contexte, il devient essentiel de considérer la santé globale des gestionnaires de façon intégrée, en tenant compte de leur bien-être mental, émotionnel, physique et organisationnel.



Quelques pistes d'action

Prioriser son bien-être personnel

Le bien-être personnel est un levier fondamental pour une gestion saine et durable. En se plaçant en priorité, les gestionnaires augmentent leur capacité à soutenir leurs équipes, à prendre des décisions éclairées et à instaurer un climat de travail sain. Cela signifie de se permettre de ralentir, de dire non et de reconnaître quand une pause ou un moment pour se recentrer est nécessaire. Prendre soin de soi n'est pas un luxe, mais une condition essentielle à l'équilibre personnel et professionnel.

Créer un rituel d'ancrage au quotidien

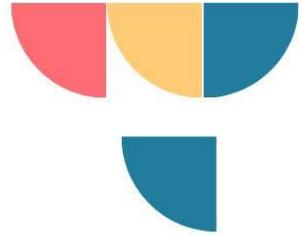
Commencer ou terminer sa journée avec une courte routine de recentrage peut aider à gérer la charge mentale. Cela peut être cinq minutes de respiration consciente, d'étirements doux, ou un moment de calme sans écran.

Tirer profit des bienfaits de la musique

La musique a de véritables effets thérapeutiques et cognitifs. Elle stimule les zones du cerveau liées aux émotions, à la concentration et à la dopamine. Se faire une liste de lecture selon les moments de la journée, prendre une vraie pause musicale ou écouter une chanson qui motive sont autant de stratégies simples et efficaces. Même une musique mélancolique peut offrir un espace sécurisant pour l'introspection et la libération émotionnelle.

Intégrer des moments actifs ou créatifs dans la semaine

Sans viser la performance, il est bénéfique de prendre de courts moments pour bouger ou décrocher. Une marche de 15 minutes entre deux rencontres, quelques étirements, ou un moment pour lire ou dessiner peuvent suffire. L'idée est de choisir une ou deux activités qui vous font du bien, même si ce n'est que pour 10 ou 20 minutes. Ces pauses aident à recharger ses batteries.



Favoriser un sommeil réparateur

Un bon sommeil soutient l'humeur, la concentration et la gestion du stress. Créez une routine apaisante en soirée (lecture, musique douce, etc.), évitez les écrans et les activités stimulantes avant le coucher. Gardez la chambre sombre, fraîche et silencieuse, et réservez le lit uniquement au sommeil. Exposez-vous à la lumière naturelle le matin, tamisez l'éclairage en soirée. Observez vos signaux de fatigue, et donnez-vous la permission de dormir un peu plus certains jours. De petits ajustements comme un masque de nuit ou une heure de coucher stable peuvent faire une grande différence.

Adopter une alimentation qui soutient l'énergie

Plutôt que de viser la perfection, mangez varié, limitez la caféine en fin de journée, et gardez des collations saines à portée de main (noix, fruits, yogourt) pour une énergie stable.

Aménager un environnement de travail ergonomique

Un poste bien ajusté prévient les douleurs et soutient la concentration. Assurez-vous que votre chaise offre un bon soutien lombaire, que l'écran est à la hauteur des yeux et que le clavier et la souris permettent une posture naturelle. L'alternance assis-debout, les pauses actives, les étirements et la marche stimulent la circulation. Accédez autant que possible à la lumière naturelle, à un bon éclairage et à une qualité d'air adéquate.

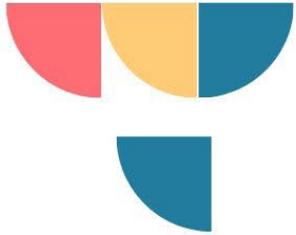
Développer une culture de la déconnexion

Une saine gestion des frontières passe par des règles claires et le respect des périodes de déconnexion. Évitez l'envoi ou la consultation de messages professionnels hors des heures de travail, et prévoyez du temps pour les autres sphères de votre vie.

Par exemple :

- Préservez le souper en famille et évitez de reporter vos engagements personnels sauf en cas d'urgence réelle.
- Rangez le matériel de travail hors de la vue et désactivez les notifications en fin de journée.
- Créez des plages sans sollicitation numérique pour favoriser la concentration.



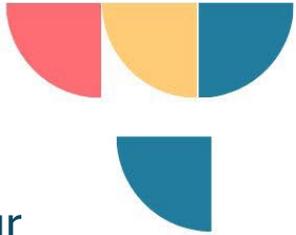


Outils pour mieux comprendre et s'inspirer

- Coaching de gestion en soutien psychologique — Programme d'aide aux employés (PAE) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
 - Le coaching de gestion du PAE vise à soutenir la santé psychologique des gestionnaires, les aider à prendre du recul et à voir plus clair dans leur situation.

Adresse courriel : coaching.gestion.pae@sct.gouv.qc.ca

- RespiRelax+ est une application de gestion du stress qui offre des exercices de respiration et des techniques de relaxation pour aider les utilisateurs à réduire leur niveau de stress et favoriser la détente. Elle permet d'intégrer des pauses de récupération dans le quotidien, ce qui est particulièrement utile dans un contexte de travail intense. Disponible sur Android et Apple, elle se présente comme un outil pratique pour améliorer le bien-être général.
- Microsoft Outlook et Teams permettent aux gestionnaires de mieux gérer leur temps et de limiter l'hyperconnectivité en planifiant l'envoi des courriels, en bloquant des plages horaires sans interruption et en paramétrant des statuts de disponibilité pour encadrer les sollicitations.
- Mesures en place à l'interne au sein des organisations pour soutenir la santé, notamment :
 - Initiatives de mieux-être ;
 - Remboursement des activités physiques ;
 - Soutien à l'aménagement ergonomique.



Organisation du travail : travailler différemment pour se sentir mieux

Selon la chercheuse en neurosciences Sonia Lupien, ce n'est souvent pas le travail en soi qui nous stresse, mais plutôt notre façon de travailler, qui n'est pas toujours compatible avec le fonctionnement de notre cerveau⁵. La réalité actuelle du travail est caractérisée par le mode hybride et la multiplication des canaux de communication. La fréquence des interruptions nuit au travail en profondeur et crée une attention fragmentée contribuant ainsi à générer un sentiment de fatigue, d'insatisfaction de ne pas créer de la valeur ajoutée, d'un manque de recul nécessaire dans le rôle de gestionnaire.

Considérant que :

- l'attention fragmentée est la première cause de surcharge mentale et que cette dernière est un facteur prédictif de l'épuisement professionnel en plus de contribuer à altérer notre manière de traiter l'information et la qualité des décisions prises ;
- les rencontres en virtuel épuisent davantage et nuisent à la synchronie cérébrale utile à la performance des équipes ;
- travailler constamment en mode action-réaction laisse peu de place à la réflexion et à la créativité nécessaires dans le rôle de gestionnaire pour des prises de décisions éclairées ;

il est favorable à l'équilibre du gestionnaire d'organiser son travail autrement afin de diminuer le stress, augmenter la satisfaction et l'efficacité.

⁵ Sonia Lupien (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail : Comment réinventer le travail pour diminuer le stress*. Éditions Va Savoir. 507 pages.

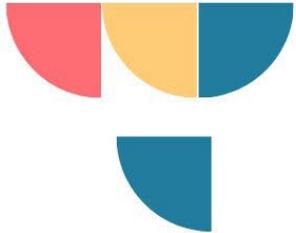
Quelques pistes d'action

Organiser sa façon de travailler

- Réserver du temps, chaque semaine, pour réaliser du travail en profondeur. Limiter les notifications pendant cette période pour éviter les interruptions, car les distractions technologiques diminuent le quotient intellectuel de 10 points, l'équivalent de fumer du cannabis⁶. Le travail de concentration sur une seule tâche, l'engagement cognitif, contribue quant à lui à l'innovation, la productivité et à une diminution des hormones de stress. Il s'agit d'un nouveau rythme à adopter, commencer par de courtes périodes.
- Profiter davantage des bienfaits du mode hybride en planifiant le travail de concentration à la maison et en favorisant les rencontres en personne lors des jours au bureau. Les rencontres virtuelles fatiguent davantage alors que celles en présentiel facilitent la synchronie cérébrale qui favorise la performance et diminue la fatigue associée aux efforts à déployer pour se synchroniser avec les collègues à distance.
- Convenir d'un fonctionnement avec nos équipes pour éviter la surcharge des communications (horaire, fonctionnement des statutaires, contextes où l'on souhaite être en copie des courriels, utilisation des canaux de communication, zones d'autonomie, etc.). Clarifier également les attentes de fonctionnement avec notre supérieur, convenir de notre marge de manœuvre pour agir sans son implication.
- Limiter les auto-interruptions telles que consulter les courriels dès la réception d'une notification, visiter les réseaux sociaux, etc. Plus de la moitié des interruptions sont autogénérées et nuisent à la performance en plus d'entraîner une augmentation du stress. Après une interruption, il prend plus de 23 minutes au cerveau pour retrouver son niveau de concentration préalable⁷.

⁶ *Ibid.*, p. 138.

⁷ *Ibid.*, p. 139.



Utiliser les rencontres de façon optimale

- Limiter la participation aux rencontres nécessaires, en raccourcir la durée et favoriser la tenue en présentiel.
- S'appuyer davantage sur nos experts, notamment en les invitant aux rencontres, pour limiter les détails de contenu à assimiler et pour se concentrer sur notre rôle de gestionnaire.
- Masquer son image lors de rencontres virtuelles et augmenter sa distance avec son écran, car le fait de se voir constamment et la proximité avec l'écran fatiguent davantage et font augmenter les marqueurs de stress.
- Éviter la tentation de succomber au multitâches qui nuit à la performance dans chacune des tâches et génère de la fatigue.

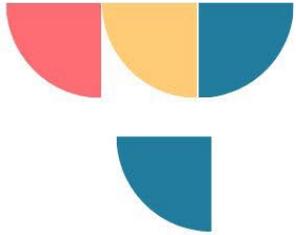
Outils pour mieux comprendre et s'inspirer

Pour comprendre nos sources de stress et comment travailler autrement

- Livre de Sonia Lupien, *Le stress au travail vs le stress du travail : Comment réinventer le travail pour diminuer le stress*. Éditions Va Savoir, 2023, 507 pages.
- Webinaire enregistré de Sonia Lupien [Cours : Pourquoi le télétravail ne protège pas du stress ? | Portail d'apprentissage](#)
- Webinaire gratuit en direct avec Sonia Lupien pour les gestionnaires : 8 mai 2025. Pour vous inscrire : [Cours : Comment réinventer le travail pour diminuer le stress | Portail d'apprentissage](#)

Pour des exemples de mesures qui peuvent être mises en place dans les organisations

- Meilleure utilisation des canaux de communication : Soyez un virtuose des canaux de communication. (Voir en annexe)



Quelques mesures inspirantes mises en place dans certains ministères et organismes

- Plages de travail fixes sans rencontre réservées au travail de concentration ;
- Journées d’ancrage en présentiel obligatoires ;
- Cibles de réduction des courriels ;
- Cibles de réduction des réunions ;
- Micro-pauses de 5 ou 10 minutes programmées entre les rencontres convoquées ;
- Engagements organisationnels formels sur la déconnexion ;
- Rencontres proscrites en dehors des heures normales de bureau ;
- Bonnes pratiques de communications virtuelles communiquées à tout le personnel.





Sens de communauté (communityship) : la solidarité pour se sentir plus fort

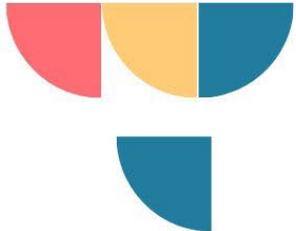
En se questionnant sur l'expérience gestionnaire, des chercheurs sont d'avis qu'il faut être prêt à agir différemment pour éviter l'épuisement. Henry Mintzberg a suggéré de laisser de côté l'obsession envers le leadership de l'individu, qui est de voir un individu se démarquer d'un groupe, afin de s'orienter pour avoir suffisamment de leadership, mais imbriqué dans le communityship. Il a été le premier en 2006 puis 2009 à écrire sur ce concept.

Le communityship implique de miser sur l'intérêt collectif. Il fait référence au sens de communauté et vient avec la création de liens forts qui permettent le travail d'équipe, la collaboration et la synergie.

D'une part, le communityship permet de partager les responsabilités et d'autre part, il met en évidence l'importance du soutien social de l'entourage professionnel, qui est extrêmement puissant et l'un des principaux facteurs de protection. L'idée de communauté implique plusieurs autres facteurs comme l'ouverture, le partage, la transparence, l'authenticité, la bienveillance, le respect et l'équité. Pour mettre l'équipe de l'avant, les gestionnaires doivent agir avec humilité et solidarité.

Plusieurs courants ont été populaires dans le domaine de la gestion. Pensons notamment à la méthode PODC (planifier, organiser, diriger contrôler) qui était populaire entre les années 1950 à 1980, puis à la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01) adoptée en 2000 qui a instauré un nouveau cadre de gestion de l'Administration gouvernementale axé sur la gestion par résultats.

Désormais, la collaboration est identifiée comme un moyen pour être performant et l'être humain est davantage placé au centre des pratiques de gestion. Cela s'observe dans le nouveau [Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise](#) qui comprend le rôle de propulseur de l'expérience-employé qui fait référence aux valeurs de confiance, de bienveillance et de responsabilisation, ainsi que le rôle de générateur de participation dont les valeurs associées sont la solidarité, l'ouverture et l'acceptabilité sociale.



Quelques pistes d'action

Échanger avec ses pairs pour maximiser le soutien social

- Participer à un groupe de co-développement pour échanger sur sa réalité, mais aussi pour accéder à de nombreux trucs. C'est un outil puissant de résolution de problèmes.
- Identifier les personnes à consulter selon ses besoins (une personne qui nous fait réfléchir, une personne qui nous encourage). Saisir les opportunités de réseautage et de mentorat.

Développer une dynamique de travail en synergie

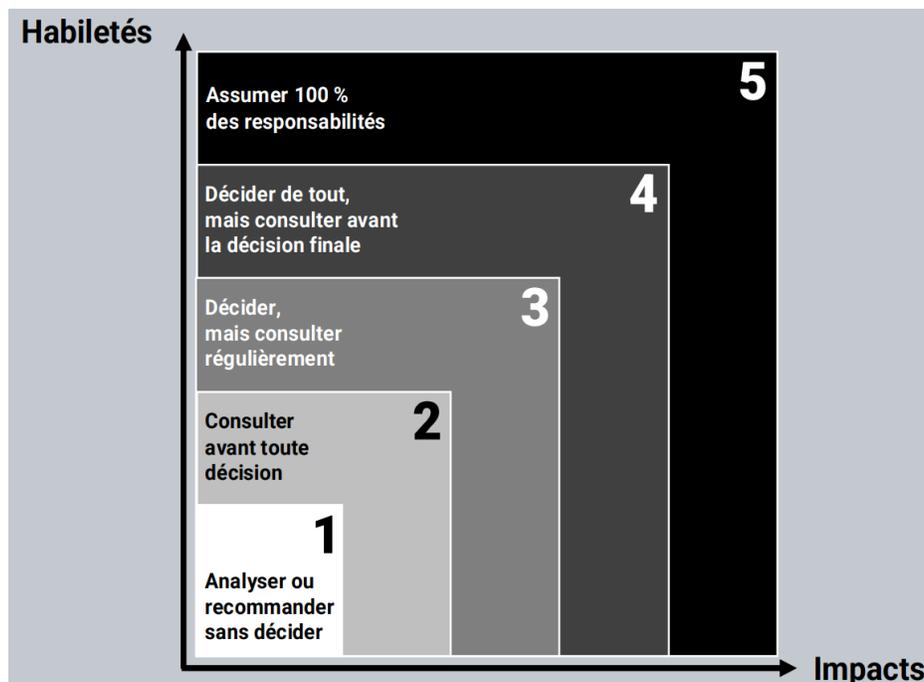
- Instaurer, dans les meilleurs délais, une bonne dynamique avec un nouveau supérieur et de nouveaux gestionnaires ou membres clés de l'équipe en discutant des façons de faire, préférences et limites avec ouverture.
- Mettre de l'avant la synergie et penser gagnant-gagnant, deux des sept habitudes des gens très efficaces de Stephen R. Covey⁸. Cela peut s'effectuer en adoptant des méthodes de travail communes en équipe, favoriser la bonne compréhension des rôles et responsabilités de chacun, partager les ressources, faire un blitz, mettre à contribution d'autres équipes pour s'entraider.
- Instaurer un climat de travail favorisant la sécurité psychologique et porter attention à la santé psychologique des membres de l'équipe en faisant preuve d'ouverture face aux nouvelles idées et suggestions ainsi qu'en donnant des opportunités à l'équipe de nous influencer.

⁸ Covey, Stephen. R. (1989). *Les 7 habitudes des gens efficaces*. Éditions First. 372 pages.



Responsabiliser les individus pour alléger le fardeau sur les épaules des gestionnaires

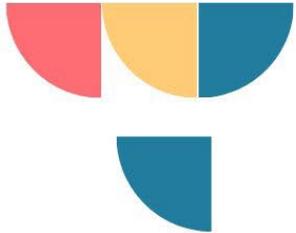
- Développer des mécanismes pour responsabiliser l'équipe ou les gestionnaires sous notre supervision, par exemple en ayant une liste de références pour trouver leurs réponses, en demandant aux employés d'apporter des solutions lorsqu'ils présentent une problématique à leur gestionnaire, en clarifiant la zone décisionnelle des équipes et en appliquant la gradation de l'autonomie, dont voici une illustration⁹ :



- Identifier clairement le niveau de qualité attendu et réduire la surqualité.
- Donner de l'autonomie et faire confiance, car cela permet de reconnaître les compétences et valorise : on se situe davantage dans une dynamique de leader bienveillant dans laquelle celui-ci indique le résultat souhaité et donne les outils pour l'atteindre¹⁰. Ainsi, chaque nouveau mandat est une occasion de se développer et d'améliorer ses compétences.

⁹ Source : Conférence de Stéphane Simard, CRHA, au Forum RH PME du 18 mars 2025, tenu au Palais des Congrès de Montréal. Cap sur l'engagement — Se mobiliser grâce à l'innovation collaborative.

¹⁰ [La discrète ascension des leaders invisibles | Revue Gestion HEC Montréal](#)

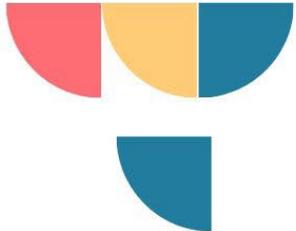


Déterminer jusqu'où on peut déléguer les décisions

- Adopter la co-responsabilité entre les gestionnaires ou les employés entre eux pour partager le poids des responsabilités (ex. : une garde, avoir un remplaçant lors des vacances).

Outils pour mieux comprendre et s'inspirer

- Échanger avec ses pairs pour maximiser le soutien social.
- Consulter les ressources humaines pour avoir un mentor ou faire partie d'un groupe de co-développement.
- Faire preuve de gentillesse et avoir une approche humaine : Via-gestion : les forces de caractère :
 - Les forces de caractère, aussi appelées Valeurs en Action (VIA) : 24 forces de caractère identifiées universellement et regroupées en six catégories de « vertus » sous le modèle de Seligman et Peterson (2004)) : [Découvrir nos forces](#)
- Connaître ses collègues et développer une synergie :
 - Faire un exercice de consolidation d'équipe (Team building) à l'aide de ces outils : [Communagir | Communagir pour emporter — Les outils d'animation](#)
 - Créer des moments d'ancrage, soit du temps en présentiel pour développer des liens.
- Valoriser, reconnaître et (se) motiver
 - Valoriser et reconnaître : [25 idées concrètes pour augmenter la reconnaissance au travail](#)
 - Miser sur la motivation : [Les astuces de Jacques Forest pour réussir à motiver ses salariés — Isarta Infos | Actualités Marketing, Communication et Numérique](#)



Conclusion

L'équilibre est propre à chacun et varie dans le temps. Ce n'est pas une responsabilité qui se délègue, chaque gestionnaire doit prendre le temps de trouver les cailloux dans ses souliers et de s'y attaquer.

Les experts rencontrés et la littérature consultée nous ont permis de mieux cerner les défis des cadres en 2025 et de proposer diverses pistes d'actions qui se trouvent dans la zone de pouvoir des gestionnaires.

Pour soutenir l'équilibre de nos cadres sur le long terme, la combinaison des actions individuelles, organisationnelles et gouvernementales est la clé.

En tant que gestionnaire de gestionnaires, nous avons également un rôle à jouer. Nous pouvons évidemment donner l'exemple en adoptant, nous-mêmes, les bonnes pratiques favorisant l'équilibre, mais aussi être particulièrement vigilants aux signaux de stress chez les cadres relevant de nous, susciter les échanges à ce sujet et démontrer notre soutien concret aux actions à mettre en place.

Au niveau gouvernemental, le contexte actuel nous semble favorable par l'ouverture que nous constatons à discuter de ces défis et par les diverses initiatives mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor et dans plusieurs ministères et organismes. Afin de poursuivre ces avancées, il nous semble pertinent de suivre de façon documentée l'état de nos gestionnaires, par des données objectives. Considérant l'importance du rôle du gestionnaire au sein de l'appareil public et son impact auprès de ses équipes, il vaut le coup de s'y attarder.

En terminant, nous lançons, à chacun d'entre vous, le défi de réserver une plage à votre horaire la semaine prochaine pour réfléchir à vos besoins et cibler quelques actions à essayer dans les semaines suivantes. L'important est de commencer par le premier plus petit pas possible et l'inclure dans la routine pour que des changements durables puissent s'instaurer au fil du temps. Un outil de réflexion est fourni à l'annexe 1 pour établir son plan d'action individuel.



Références

Éléments de contexte

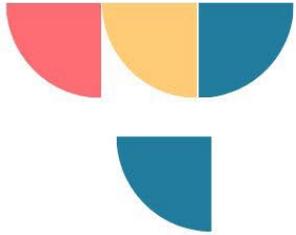
- Alliance des cadres - [Étude sur le bien-être psychologique des cadres : des résultats préoccupants](#)
- Les Affaires - [Les gestionnaires sont à bout de souffle](#)
- Carrefour RH - [Expérience employé : Et l'expérience gestionnaire ?](#)
- Revue Gestion HEC Montréal - [Le vague à l'âme du gestionnaire intermédiaire](#)

Saines habitudes de vie

- Aide-mémoire du Secrétariat du Conseil du trésor à l'intention des gestionnaires - [Repérer les signaux associés au stress](#)
- Portail d'apprentissage du SCT - [Cultiver la bienveillance : Le pouvoir de prendre soin de soi et des autres](#)
- Revue Gestion HEC Montréal - [Du répit pour les gestionnaires](#)
- Ghislaine Labelle — Groupe SCO - [Gestionnaires, prenez soin de vous avant de prendre soin des autres !](#)

Intelligence émotionnelle

- Revue Gestion HEC Montréal - [Intelligence émotionnelle et empathie : des alliées précieuses en milieu de travail](#)
- Revue Gestion HEC Montréal - [Micromotivation : le puissant levier des petites victoires](#)
- [L'intelligence émotionnelle au service d'un leadership performant](#)

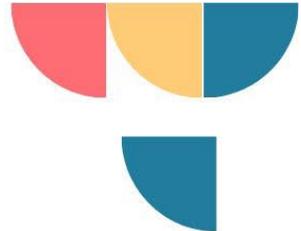


Expérience gestionnaire : la recherche d'équilibre

- Revue Gestion HEC Montréal - [Les gens super occupés sont-ils plus performants ?](#)
- Université d'Ottawa - [L'équilibre travail-vie personnelle : qu'est-ce que cela signifie et comment l'atteindre ?](#)
- Publications sur le carrefour RH
 - Capsule vidéo - [4 stratégies pour une expérience gestionnaire positive](#)
 - Article - [L'équilibre en période de turbulence est-ce utopique ?](#)
 - Balado - [Apprivoiser le technostress et la fatigue numérique \(carrefourrh.org\)](#)
 - Fiche conseil - [Gestionnaires : comment vous protéger et maintenir votre bien-être psychologique](#)

Autres références

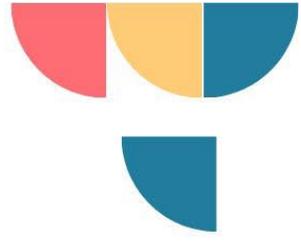
- [Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise](#)
- Institut national de santé publique : [Risques psychosociaux du travail](#)



Annexe 1 – Plan d'action individuel

1 MON OBJECTIF SMART :	2 POURQUOI / MA MOTIVATION :
3 ACQUIS SUR LESQUELS JE PEUX TABLER :	
4 QU'EST-CE QU'IL ME MANQUE :	5 OBSTACLES PRÉVUS :
6 ACTIONS À ENTREPRENDRE :	DATE BUTOIRE :
7 BESOINS D'AIDE	
8 COMMENTAIRES, IDÉES, SUGGESTIONS :	





Annexe 2 – Soyez un virtuose des canaux de communication

Consulter le guide développé par le Curateur public du Québec joint à la suite de ce rapport.



SOYEZ UN VIRTUOSE DES CANAUX DE COMMUNICATION



TABLE DES MATIÈRES

VISEZ LE BON CANAL DE COMMUNICATION

- Faites preuve d'efficacité et ciblez votre objectif de communication ... 2
- Esquivez la surinformation et choisissez le bon canal de communication en fonction de votre objectif 3

SOYEZ UN VIRTUOSE DES MESSAGES TEAMS

- Soyez au diapason : vérifiez la disponibilité de vos collègues 5
- Familiarisez-vous avec les différents statuts Teams 5

SOYEZ UN VIRTUOSE DES COURRIELS

- Utilisez efficacement les outils mis à votre disposition 7
- Soyez courtois dans vos communications écrites 8

SOYEZ UN VIRTUOSE DE LA RÉUNION

- Appliquez les mesures organisationnelles de bien-être numérique adoptées par le Curateur public 9
- Suivez ces sept conseils pour passer maître en réunion et renforcer votre leadership..... 10
- Votre cerveau vous dit merci..... 11

Avec la variété de moyens de communication à notre disposition, les avantages sont nombreux comme l'accessibilité, la convivialité et la rapidité, mais les risques aussi : malentendus, objectifs non atteints, pertes de temps, surcharge cognitive, etc.

Ce guide propose des mesures simples pour optimiser l'utilisation des canaux de communication, en renforçant à la fois votre efficacité et votre bien-être au travail!

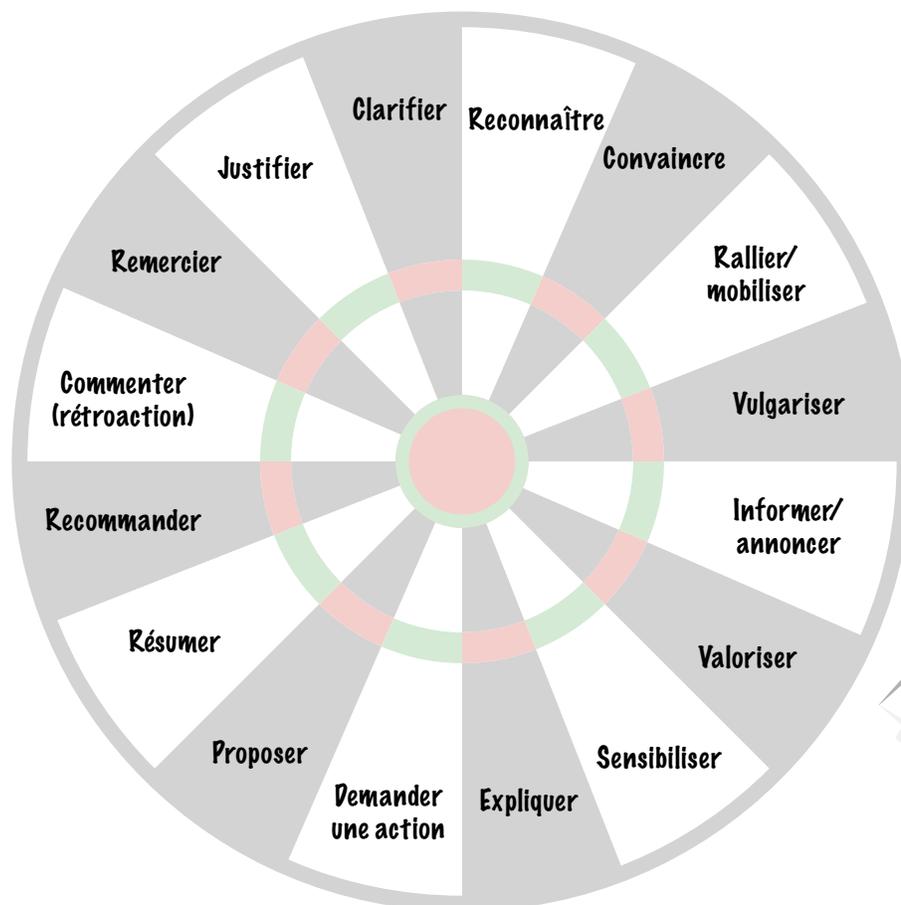
VISEZ LE BON CANAL DE COMMUNICATION

Clavardage, courriel, réunion en ligne, discussion en personne ou bon vieux téléphone : ce n'est pas les possibilités qui manquent pour communiquer avec nos collaborateurs. Parfois, trop de possibilités, c'est comme pas assez!

Votre temps est précieux et vous ne souhaitez pas le gaspiller dans des échanges qui n'atteignent pas le résultat attendu? Organisez-le en suivant les deux étapes énoncées plus bas.

Faites preuve d'efficacité et ciblez votre objectif de communication

Je souhaite...



Esquivez la surinformation et choisissez le bon canal de communication en fonction de votre objectif

Quoi de plus désagréable que de recevoir un courriel, puis un message dans la conversation Teams, suivi d'un appel (surtout quand notre pastille est au rouge!) par un collaborateur qui tente désespérément de nous rejoindre. En plus de provoquer l'irritation, jouer sur tous les tableaux ne garantit pas un retour plus rapide. Cela peut même contribuer à une surcharge informationnelle.

D'où l'importance de choisir le bon canal de communication en fonction de votre intention!

Je souhaite...	J'utilise la messagerie instantanée Teams	J'envoie un courriel	J'échange de vive voix (en personne, sur Teams ou en réunion)
Échanger des informations factuelles	non	oui	oui
Obtenir une réponse rapide à une question simple	oui	non	oui
Faire un suivi informel d'un dossier simple	oui	non	oui
Fournir des pièces jointes importantes ou de la documentation en vue d'une rencontre	non	oui	non
Transmettre une information devant être conservée ou archivée (faits saillants d'une rencontre, confirmation écrite des engagements convenus, etc.)	non	oui	non
Demander officiellement une validation, la réalisation d'un mandat ou d'une collaboration	non	oui	non
Traiter un sujet délicat (erreur soulevée, mention d'un inconfort, conflit ou mésentente, etc.)	non	non	oui
Traiter une information confidentielle ou hautement sensible	non	non	oui
Obtenir une rétroaction non verbale à la suite d'une annonce ou d'un échange	non	non	oui
Traiter une situation complexe ou fournir des explications supplémentaires	non	non	oui
Échanger sur une idée ou un sujet pour l'approfondir ou pour établir un consensus	non	non	oui

Un bémol au tableau

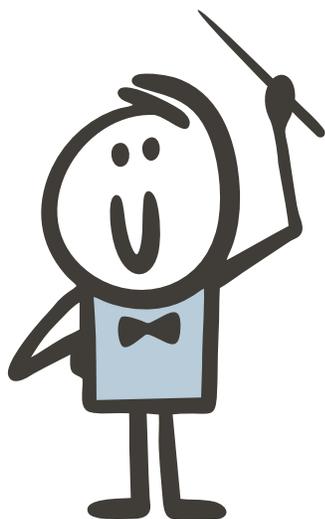
Bien que les canaux de communication suggérés soient pertinents en fonction des besoins énumérés, il s'agit de recommandations génériques qui gagnent à être nuancées. Par exemple, le mode de travail hybride nous donne l'occasion de côtoyer nos collègues en personne, ce qui offre des occasions de tisser des liens, d'échanger et même de saisir des occasions. Bref, si vous pouvez troquer une conversation Teams par une discussion en personne, vous gagnerez en efficacité tout en joignant l'utile à l'agréable!

L'attention fragmentée : véritable cause du stress au travail

Voici quelques faits intéressants découlant de l'arrivée des nouvelles technologies dans notre travail :

- À chaque trois à six minutes, on interrompt notre travail pour aller voir si on a des notifications.
- On envoie en moyenne 77 courriels par jour.
- On a quatre à sept fenêtres d'ordinateur ouvertes en même temps, sur lesquelles on passe 75,5 secondes chacune avant de changer pour une autre fenêtre.
- Si on entend le bruit d'une notification, on met sur pause notre travail en cours pour la consulter à l'intérieur d'une période de 0,6 seconde.
- **Pour chaque interruption de notre travail, ça prend 23 minutes et 15 secondes pour ramener notre concentration à notre tâche initiale.** L'attention fragmentée (les interruptions externes ou nos propres interruptions) est la cause première de la surcharge mentale, et non la charge de travail comme on a souvent pensé. La surcharge mentale est un facteur prédictif de l'épuisement professionnel, de quoi nous inciter à modifier nos habitudes de travail!

Source : D^{re} Sonia Lupien, professeure titulaire à la Faculté de médecine à l'Université de Montréal et directrice du Centre d'études sur le stress humain



SOYEZ UN VIRTUOSE DES MESSAGES TEAMS

Vous êtes plongé dans la rédaction d'un important rapport et... (sonnerie d'un appel Teams) vous voyez apparaître à votre écran le nom de votre collègue qui tente de vous rejoindre. Bien que vous appréciiez beaucoup ce collègue, une petite frustration s'installe, celle d'être sorti brusquement de cet état de concentration si bénéfique à l'avancement de votre dossier.



Vous souhaitez faire connaître vos disponibilités? Ou vous ne désirez pas être cette personne qui interrompt l'élan créatif de vos collaborateurs? Ces quelques astuces vous seront utiles!

Soyez au diapason : vérifiez la disponibilité de vos collègues

Lorsqu'on est physiquement au bureau, il est facile de savoir si notre collègue est disponible en se présentant tout simplement à son cubicule. Sur Teams, nous devons nous baser sur ce que les pastilles de statut affichent.

Bien que certaines situations soient prises en charge automatiquement par Teams, un niveau de complexité reste présent lors des situations informelles. Il est donc important de bien indiquer sa disponibilité.

Attention : disponibilité ne rime pas toujours avec instantanéité! Il est donc nécessaire de prendre soin de demander à nos collègues s'ils sont disponibles pour le temps dont nous avons besoin.

Familiarisez-vous avec les différents statuts Teams



Disponible

Ce statut est automatique si vous êtes actif dans Teams et n'avez pas de réunion à votre calendrier ou d'appel en cours.

Puisque la personne est disponible, vous pouvez vous attendre à une réponse assez rapide. Vous pouvez donc exposer par écrit pourquoi vous voulez lui parler ou proposer un appel vidéo.



Occupé

Ce statut est **automatique si vous participez à une réunion ou êtes en communication**. À modifier lorsque vous voulez vous concentrer sans bloquer les notifications de Teams.

Puisque la personne est occupée, on peut s'attendre à un certain délai de réponse. Attendez que la personne soit disponible, privilégiez un message court ou encore un courriel.



Ne pas déranger

Ce statut est **automatique** lorsque vous **partagez votre écran**. Réglé manuellement, il **permet de désactiver les notifications**. À modifier lorsque vous voulez vous concentrer sans être dérangé.

La personne est en présentation ou ne désire pas être dérangée. Vous pouvez donc vous attendre à un délai de réponse un peu plus long. Attendez que la personne soit disponible, privilégiez un message court ou encore un courriel.



De retour bientôt

Ce statut doit être **réglé manuellement** et ne bloque pas les notifications. À modifier si vous voulez indiquer que vous êtes absent pour un court moment.

Puisque la personne est absente, on peut s'attendre à un certain délai de réponse. Attendez que la personne soit disponible, privilégiez un message court ou encore un courriel.



Apparaître hors ligne

Le statut est **automatique** lorsque vous vous **déconnectez**. Puisque la personne est absente, privilégiez un message court ou encore un courriel.

Le saviez-vous?

Il est possible de **sélectionner les contacts prioritaires** pour lesquels vous pourrez recevoir des notifications lorsque votre statut est à Ne pas déranger, en ajoutant des personnes à une liste d'accès prioritaire. Pour se faire, vous devez accéder à *Paramètres > Confidentialité > Gérer l'accès prioritaire*



Apparaître absent

Ce statut est **automatique** lorsque vous **verrouillez votre ordinateur** ou lorsqu'il entre en **mode veille**.

Puisque la personne est absente, privilégiez un message court ou encore un courriel.

Le saviez-vous?

- Si une personne n'est pas disponible dans Teams, il est possible d'être notifié lorsqu'elle se libèrera.
- Un message de statut permet aussi de donner des indications sur sa disponibilité, tels que ses jours de présence au bureau.

Pour en savoir plus, consultez les pages : [Créer une notification de changement de statut](#)

[Modifier votre statuts dans Teams du site Web de Microsoft Support](#)

SOYEZ UN VIRTUOSE DES COURRIELS

Vous revenez de vacances, bien reposé. Vous ouvrez votre ordinateur et... un nombre effarant de courriels apparait à l'écran! Parmi ceux-ci, plusieurs chaînes de courriels (dont le défilement risque de vous occasionner une tendinite à l'index), d'autres où vous êtes en copie conforme, mais ne saisissez pas trop ce qui est attendu de vous. Certains, rédigés avec moult détails sont dignes d'une dissertation. Vous souhaitez contribuer à la réduction de cette arme de destruction massive qu'est le courriel et réduire votre stress (et celui de vos collègues)? Évitez les fausses notes et suivez ces conseils pratiques.



Utilisez efficacement les outils mis à votre disposition

- Ayez recours à **l'objet du courriel** pour indiquer **l'action requise et l'échéance** (par exemple : Pour approbation – échéance 22 janvier 2025 – dossier #52341)
- Utilisez avec parcimonie la zone de **copie conforme** (c.c.) : Est-ce que je mets tout ce monde en c.c. pour me sécuriser? Ou parce que c'est vraiment pertinent?
- Évitez les **chaînes de courriels** pour une même conversation. Il est beaucoup plus rapide de parler directement aux personnes concernées.
- N'utilisez la fonction « **Répondre à tous** » **que lorsque pertinent**. Évitez d'encombrer les messageries avec des messages du type « Ok, bien reçu » ou « Merci » lorsque plusieurs destinataires sont inclus.
- Soyez **clair et concis**. Le sujet traité doit être simple et le lecteur doit comprendre rapidement votre message. Placez chaque idée dans un paragraphe distinct et limitez-vous en à trois.
- Éliminez les **détails superflus**.
- Écrivez l'**objectif** de votre courriel dans les deux premières phrases de celui-ci.
- Utilisez Antidote pour vérifier votre courriel avant l'envoi et activez la fonction Anti-Oups! du logiciel.



Soyez courtois dans vos communications écrites

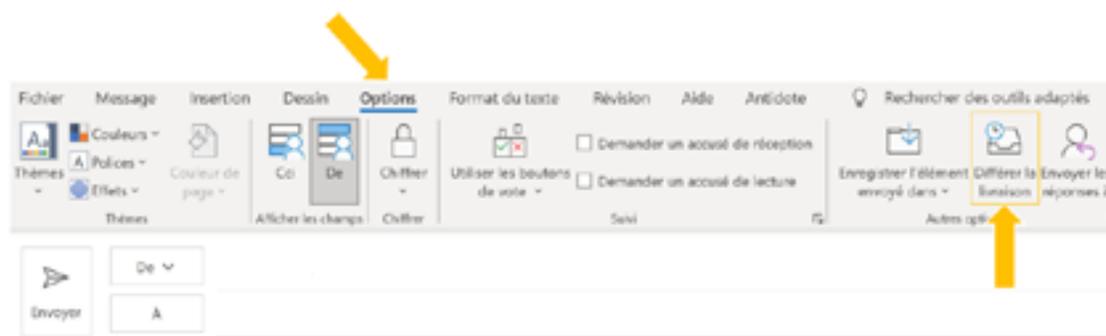
- Respectez rigoureusement les [règles d'or de la civilité numérique](#).
- Prévenez le stress électronique et l'hyperconnexion en évitant l'envoi de courriels en dehors des **heures habituelles de travail** (ex. : soir, nuit, fin de semaine, congé férié).
- Ne rédigez pas votre courriel sous le **coup de l'émotion** (ex. : soulever une erreur avec témoins en c.c., reproches, ton directif, gros caractères ou texte souligné). Mieux vaut prendre du recul et échanger de vive voix.
- Utilisez les **règles de courtoisie** de base : bonjour, merci, bonne journée, etc.
- Utilisez la notion d'urgence (notamment le petit drapeau ajouté au courriel) seulement lorsqu'un traitement tardif pourrait entraîner des conséquences importantes.

Le saviez-vous?

Question de vous libérer l'esprit de la tâche à faire, vous pouvez programmer automatiquement la date et l'heure d'envoi d'un courriel.

Dans le ruban, sélectionnez l'onglet *Options*, puis sélectionnez *Différer la livraison* sous *Autres options*.

Sous *Options de remise*, cochez la case *Ne pas remettre avant*, puis cliquez sur la date et l'heure de remise souhaitées.



SOYEZ UN VIRTUOSE DE LA RÉUNION

Vous êtes dans une réunion et votre niveau de participation est au plus bas. Vous ne savez pas trop quel est le résultat visé ou votre valeur ajoutée. Pour passer le temps, vous traitez des courriels ou travaillez en parallèle, discrètement. Le problème, c'est que vous n'êtes efficace ni dans la réunion ni dans vos autres tâches.



Une réunion est un moment privilégié de communication avec votre équipe, permettant l'inclusion, la collaboration et la cohésion. Elle s'avère pertinente lorsqu'un sujet nécessite un consensus dans la prise de décision, lorsqu'on souhaite résoudre un problème complexe, pour consolider les liens entre les membres de l'équipe, etc.

« [Une étude] montre que 83 % des employés passent 1/3 de leur temps en réunions de toute sorte, et les chercheurs montrent que seulement 30 % des réunions sont productives. » - *Sonia Lupien, professeure titulaire à la Faculté de médecine à l'Université de Montréal et directrice du Centre d'études sur le stress humain*

Est-ce qu'on fait trop de réunions? Écoutez cette [entrevue de Sonia Lupien](#) pour le savoir!

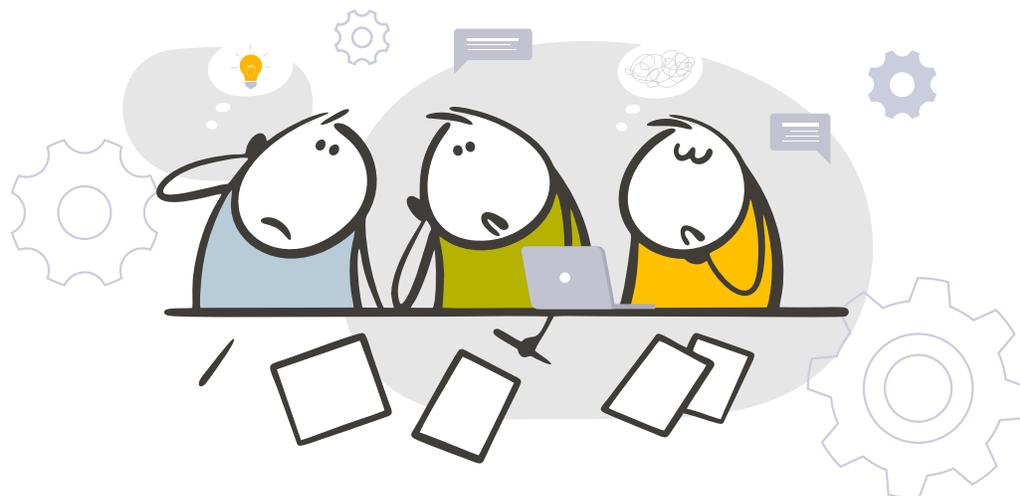
Bien souvent, là où le bât blesse, ce n'est pas la réunion en soi, mais bien son organisation. Pour vous aider à organiser des réunions harmonieuses à valeur ajoutée et à lutter contre la « réunionite », suivez les sages conseils énumérés plus bas.

Appliquez les mesures organisationnelles de bien-être numérique adoptées par le Curateur public :

- Respecter les lundis matin sans réunion et les pauses de cinq minutes entre les convocations.
- Respecter l'heure de début et de fin des réunions.
- Éviter de convoquer des réunions en dehors de ces plages horaires : avant 8 h 30, entre 12 h et 13 h et après 16 h 30.
- Consulter les disponibilités des participants avant de convoquer la réunion pour éviter les doubles convocations.
- Convoquer dans la mesure du possible les personnes avec un délai minimal d'une semaine et se questionner sur la pertinence de tenir une réunion à courte échéance.

Suivez ces sept conseils pour passer maître en réunion et renforcer votre leadership

- 1 Questionnez-vous **si une réunion est pertinente** en fonction de votre **objectif réel**.
- 2 Mettez-vous « dans la peau » des participants : quelle est la valeur ajoutée de cette réunion à leurs yeux?
- 3 Ne convoquez que les **participants dont la présence est essentielle** (apprentissage ou contribution à l'objectif de la réunion). Assurez-vous qu'ils pourront tous participer activement.
- 4 Formulez votre **objectif de réunion de manière concrète** (**objectif SMART**), ajoutez-le à l'ordre du jour, rappelez-le en début de réunion et assurez-vous que les sujets traités permettent l'atteinte de cet objectif.
- 5 Optimisez vos réunions : réalisez tout ce qui peut être fait à l'avance (ex. : lecture, consultation d'un sondage, etc.), pour **vous en tenir seulement à ce qui doit être réalisé en groupe**.
- 6 Soyez gardien de l'efficacité : à la fin de chaque sujet et à la fin de la réunion, faites la **synthèse des décisions** ou faits saillants discutés. **Respectez l'horaire** de la réunion. Transmettez un court résumé aux participants.
- 7 Proposez une **évaluation** « à chaud » sur la valeur ajoutée perçue par les participants, par exemple en faisant un tour de table à partir de la question suivante : Que pourrions-nous faire différemment à notre prochaine rencontre pour atteindre notre objectif? Soyez ouvert et en mode constructif!



Votre cerveau vous dit merci

Selon de nombreuses études, des réunions successives peuvent diminuer notre capacité à nous concentrer et à nous engager. Pour permettre au cerveau de se « réinitialiser », des pauses sont nécessaires entre les réunions, surtout les réunions virtuelles.

Les pauses, même très brèves, nous permettent en même temps de nous dégourdir les jambes, de prendre un verre d'eau et même de diminuer nettement notre niveau de stress. D'ailleurs, les paramètres d'Outlook ont été ajustés afin que les réunions débutent à la demi-heure ou à l'heure plus cinq minutes (ex. : 9 h 05 ou 9 h35) pour vous soutenir dans cette bonne pratique.

Toujours selon les plus récentes études en neuroscience, **s'engager dans une seule tâche sans aucune interruption (courriels, réunions, appels, etc.) a un effet de réduction du stress**, car nous avons l'impression de progresser. Nous nous sentons ainsi plus productif, moins dissipé. C'est ce qu'on appelle l'engagement cognitif, aussi appelé le travail en profondeur, l'inverse de l'attention fragmentée qui est source première de surcharge mentale.

Afin de vous offrir un espace de travail protégé de réunions, ou d'interruptions externes, l'organisation a mis en place les lundis matin sans réunion. Profitez de ce moment pour réaliser du travail de profondeur, pour organiser votre semaine, établir vos priorités ou progresser dans des tâches nécessitant de la concentration.

Source : [On en parle avec la Dre Sonia Lupien | Stress au travail: « le courriel, c'est une arme de destruction massive » — FM93](#)



Le document est inspiré des engagements et bonnes pratiques de collaboration de Retraite Québec.