

Santé mentale au travail

De l'impuissance à l'inspiration



Ensemble pour une bonne santé mentale!

etrebiendanssatete.ca

ASTUCES
POUR SE RECHARGER

MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

Un pas, un geste, un mouvement...

Comment pouvons-nous créer des milieux de travail sains, bienveillants et efficaces qui soutiennent le bien-être psychologique des équipes quand le tiers des travailleuses et travailleurs vivent une détresse reliée à une perte de sens et une carence de récupération ? (Conférence *Global Watch*, automne 2025)

La santé mentale se trouve dans un **équilibre dynamique** entre les différentes composantes de la vie humaine... difficile à maintenir dans le contexte de la polycrise actuelle qui peut affecter notre sentiment d'espoir, nos liens sociaux et notre motivation.

Nous vous proposons ici des **gestes accessibles et concrets** dont tout individu présent dans une organisation peut bénéficier. Ils vous permettront de mettre en action les **7 astuces**, des facteurs de protection en santé mentale : AGIR, RESSENTIR, CHOISIR, DÉCOUVRIR, CRÉER DES LIENS, S'ACCEPTER, SE RESSOURCER.

Pourquoi ne pas choisir une seule action et en faire un défi pour les mois à venir ? Une fois intégrée, vous pourrez en adopter une deuxième. **Un pas pour la mise en application de la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité au travail** qui impose aux employeurs et employeuses de nouvelles obligations en matière de gestion des risques psychosociaux. (CNESST, *Facteurs de risques psychosociaux liés au travail*)

PRÉSENT PARTOUT AU QUÉBEC ET ENGAGÉ DANS LES RÉGIONS PAR L'ACTION DE SES ORGANISMES MEMBRES :

SMQ – Bas-Saint-Laurent | SMQ – Chaudière-Appalaches | SMQ – Côte-Nord
SMQ – Haut-Richelieu | SMQ – Lac-Saint-Jean | SMQ – Pierre-De Saurel
SMQ – Rive-Sud | ACSM – Filiale de Québec | ACSM – Filiale Saguenay
CAP Santé Outaouais | Centre Accalmie | Comité Prévention Suicide
Lebel-sur-Quévillon | Le Traversier | Nouveau Regard Gaspésie
Perspective Communautaire en Santé Mentale | RAIDDAT

**BESOIN D'AIDE POUR
VOUS OU POUR UNE
PERSONNE PROCHE ?**

Info-Social 811
option 2

Prévention du suicide
suicide.ca
1866 Appelle (277-3553)
Texte : 53 53 53

Nous remercions :

Québec 

BAR À
méditation
BLOOM 

coesion 
Cultiver la saine
performance
au travail

AGIR



Pouvoir donner du sens à son travail, reconnaître ce qu'il a de bon dans toutes ses facettes et agir avec les moyens dont on dispose contribue positivement au bien-être psychologique des travailleuses et travailleurs.

On n'est jamais trop petit ou trop petite pour faire une différence

Les recherches montrent que l'utilité sociale du travail, les occasions d'apprendre et de se développer, la cohérence entre les valeurs de l'organisation et sa manière de faire sont des éléments qui favorisent l'engagement des employé·es. Reconnaître ce qu'il y a de bon au travail et l'accepter apporte plus de joie, d'optimisme, d'attention et d'énergie tout en motivant au soutien réciproque. Celui-ci contribue d'ailleurs au pouvoir d'agir, ce processus qui consiste à réunir les ressources nécessaires à l'atteinte d'un objectif.



Il existe plusieurs stratégies pour développer le sens, la gratitude et le pouvoir d'agir

Pour tous et toutes dans l'organisation

- ☐ Définir la cause d'un problème ou d'un irritant et déterminer ce que l'on peut et ce que l'on souhaite faire pour améliorer la situation.
- ☐ Faire le bilan des actions posées et identifier ce qui a été appris.
- ☐ Explorer le sens que l'on donne à son travail.
- ☐ Reconnaître ce qu'il y a de bon au travail.
- ☐ Manifester ses satisfactions.
- ☐ Célébrer les avancements vers un objectif, des réussites.
- ☐ Travailler dans la même direction, dans un but commun.
- ☐ Déterminer avec les collègues l'utilité sociale du travail.
- ☐ Choisir un premier pas menant vers la sortie du sentiment d'impuissance.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- ☐ Maintenir une cohérence entre les valeurs de l'organisation, son fonctionnement et sa gestion.
- ☐ Fixer des objectifs clairs pour développer un sens commun, une direction consensuelle.
- ☐ Valoriser la justice et l'équité, dans un environnement sain et sécuritaire.
- ☐ Prévoir du temps pour une implication sociale des employé-es qui la désirent.
- ☐ Faire voir aux employé-es l'importance de leur rôle au sein de l'organisation.

ET VOUS?

QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR?



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

RESSENTIR



Les émotions nous transmettent des messages, elles sont des porte-paroles de nos besoins. Cependant, leur langage n'est pas toujours facile à comprendre. Tantôt elles nous incitent à agir et nous motivent, tantôt elles nous amènent à nous retirer. Dans un contexte de travail, faire de la place aux émotions, les siennes comme celles des collègues, ouvre la porte à l'empathie. Cela nous permet de comprendre les émotions et les perspectives des autres, ce qui favorise l'amélioration des relations interpersonnelles, une communication plus efficace, une collaboration accrue.

Les émotions, un baromètre

Être à l'écoute des émotions peut révéler des indices sur l'atmosphère au travail, les malaises ou les situations à régler, nous inciter à mettre du sien pour créer ou renforcer le climat de confiance. En omettant de leur prêter attention, nous serions par exemple moins aptes à reconnaître et agir sur des comportements de violence ou de harcèlement (psychologique, sexuel, informatique ou autres) au travail, une exigence reconnue par la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (loi 27)¹.

¹ CNESST. *Risques psychosociaux liés au travail – Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*, cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/sante-psychologique/risques-psychosociaux-lies-au-travail.



Il existe plusieurs stratégies pour faire de la place aux émotions dans le contexte du travail

Pour tous et toutes dans l'organisation

- ☐ Demander sincèrement « Comment ça va ? » en étant prêt·e à vraiment écouter la réponse.
- ☐ Observer les effets du travail sur les émotions.
- ☐ Oser nommer les difficultés et les irritants.
- ☐ Poser des questions de clarification, reformuler dans ses mots propres ce qui a été dit pour s'assurer d'avoir bien compris le message sans l'interpréter.
- ☐ Participer à des espaces de parole sécuritaires favorisant les échanges et le soutien entre pairs.
- ☐ Créer ou participer à une communauté de pratiques avec des collègues qui assument des responsabilités semblables aux nôtres.
- ☐ S'accorder des moments de répit devant des émotions pénibles en faisant quelque chose qui fait du bien.
- ☐ Accepter qu'il y ait des jours où l'enthousiasme diminue bien que l'on aime notre travail.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- ☐ Créer des espaces « Comment ça va ? » en début de réunion et des espaces « Comment partez-vous ? » en fin de réunion. Ne pas oublier d'adapter la rencontre aux réponses obtenues !
- ☐ Rencontrer individuellement les membres de l'équipe pour faire une coévaluation et voir s'il est possible de répondre aux besoins nommés. S'il n'est pas possible d'y répondre, en expliquer les raisons.
- ☐ Apporter rapidement des ajustements réalistes et accessibles pour diminuer les irritants.

ET VOUS ?

**QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR ?**



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

S'ACCEPTER



S'accepter permet de reconnaître sa propre valeur et d'avoir une vision réaliste de ses forces, ses capacités, ses difficultés comme de ses limites. C'est aussi reconnaître les personnes qui nous entourent. Le manque de reconnaissance est un dénominateur commun aux problèmes de santé mentale au travail et constitue la première cause de démotivation¹.

La reconnaissance au travail : à exprimer sans modération

La reconnaissance au travail est considérée comme un facteur de protection important en santé mentale², un outil essentiel à partager sans modération. Elle permet l'amélioration du climat de travail et de la mobilisation du personnel; elle réduit le stress et agit comme motivateur.

Dans un sondage Léger réalisé en février 2024 pour le Mouvement Santé mentale Québec, **un peu moins de 50 % des personnes répondantes disent recevoir de la reconnaissance des collègues au travail.**

- 1 CSQ. *Reconnaissance au travail: ce sont les petites actions qui comptent*, <https://www.lacsq.org/magazine/reconnaissance-au-travail-ce-sont-les-petites-actions-qui-comptent/>.
- 2 INSPQ. *Risques psychosociaux du travail*, <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>.



Il existe plusieurs stratégies de reconnaissance au travail

Pour tous et toutes dans l'organisation

- ☐ Nommer les bons coups et les défis lors de réunions d'équipe et ce que chaque personne apporte d'unique.
- ☐ Mettre en valeur la diversité des compétences, aptitudes et habiletés des collègues et des gestionnaires.
- ☐ Participer à des formations.
- ☐ Écouter les différents points de vue.
- ☐ Inviter une ou un collègue à partager son expérience et ses compétences particulières.
- ☐ Participer aux consultations proposées.
- ☐ Reconnaître les efforts même si le résultat n'est pas parfait.
- ☐ Contribuer au maintien ou à l'amélioration d'une ambiance respectueuse.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- ☐ Contribuer au sentiment de sécurité (p. ex.: la mise en application de la politique contre le harcèlement).
- ☐ Donner accès à des formations.
- ☐ Proposer des responsabilités selon les forces des individus.
- ☐ Donner accès à des promotions.
- ☐ Offrir une sécurité d'emploi.
- ☐ Offrir de la rétroaction constructive qui inclut tant les forces que les points à améliorer.
- ☐ Encourager les initiatives personnelles, même en dehors des tâches habituelles (p. ex.: une idée pour améliorer un processus).
- ☐ Consulter les employé-es et prendre leur point de vue en considération.

ET VOUS?

**QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR?**



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

SE RESSOURCER



Recharger sa batterie, c'est vital ! Se ressourcer, c'est faire de la place à ce qui nous fait du bien. Comme les pauses du travail, les pauses au travail sont l'occasion de reprendre contact avec soi-même et avec les personnes qui nous entourent ainsi que de relâcher la tension. La nature étant une excellente source de ressourcement, posséder des plantes d'intérieur, observer un arbre par la fenêtre ou se promener dans un parc sont quelques-unes des façons d'en ressentir les bienfaits. Prendre une pause libère le cerveau de l'urgence, réduit le stress, rend disponible à de nouvelles stratégies d'adaptation, favorise l'innovation, l'ouverture aux autres, une plus grande créativité ainsi qu'une meilleure efficacité.

Moduler le rythme, un geste nécessaire

Pour les organisations, moduler le rythme, c'est s'assurer que les moments de surcharge ne sont ni une norme ni une réalité habituelle. Les changements de rythme au travail sont non seulement légitimes, ils sont essentiels pour recharger les batteries au quotidien.



Il existe plusieurs stratégies pour moduler le rythme au travail

Pour tous et toutes dans l'organisation

- Prendre des **pauses physiques** pour bouger ou respirer, ou des **pauses psychiques** pour dégager l'esprit du travail.
- Prendre des pauses sans écran.
- Décorer son espace de travail avec une plante, une affiche, une peinture de la nature.
- Expérimenter une réunion à l'extérieur.
- Applaudir les personnes qui ont trouvé des stratégies pour atteindre un rythme qui leur convient; s'en inspirer.
- Prioriser en équipe les tâches urgentes, importantes, à faire, à mettre dans la bibliothèque du futur.
- Informer les membres de l'équipe de son niveau d'énergie; voir, s'il y a lieu, comment composer avec la réalité pour répartir au mieux le travail.
- Prévoir des périodes de concentration sur une seule tâche, sans notifications ou interruption.
- Prévoir des périodes tampons dans l'agenda pour faire de la place aux imprévus.
- Prévoir des périodes de battement entre les réunions.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- Prévoir un temps de pause lors des réunions.
- Établir, de manière générale, des temps de pause et de repas.
- Offrir une politique de conciliation travail-vie personnelle susceptible d'avoir des effets positifs sur l'équilibre avec la vie privée.
- Instaurer une politique sur la déconnexion du travail déterminant que, hors des heures de travail, aucune communication ne doit être envoyée sauf en cas d'urgence.
- Réfléchir à l'idée d'offrir des « congés santé » plutôt que des « congés maladie ».

ET VOUS ?

QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR ?



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

DÉCOUVRIR



Les milieux de travail sont en transformation. Tout changement, imposé ou voulu, agréable ou déplaisant, minime ou important, provoque des réactions. Pensons, par exemple, aux nouvelles méthodes de travail, aux nouveaux équipements, à la restructuration des organisations, aux changements de poste, aux réductions de personnel, aux départs à la retraite non remplacés, aux additions de tâches imprévues. Découvrir, c'est développer des stratégies d'adaptation pour composer avec les changements en mettant de l'avant une dose de curiosité et d'ouverture.

Découvrir dans le changement

Les employé-es et les équipes de travail peuvent réagir de manière variée lors de l'implantation d'un changement : excitation, motivation, anxiété, perte de sens, etc. Si certaines modifications sont positives pour les organisations, le seront-elles aussi pour les employé-es ? Il est prévisible et légitime que les personnes directement concernées s'en préoccupent. Les changements peuvent entraîner une résistance. Et la manière dont ils seront mis en place pourra aussi avoir des conséquences sur les réactions et le mieux-être au travail.



Il existe plusieurs stratégies pour faire face aux changements

Pour tous et toutes dans l'organisation

- S'appuyer sur ce qui est stable, sur ses forces et sur celles de l'équipe (pour mieux les connaître: viacharacter.org).
- Participer au processus de changement amorcé et avoir la curiosité d'en explorer les raisons.
- Reconnaître et accueillir les émotions que le changement fait vivre.
- Tolérer l'inconfort temporaire provoqué par les transitions.
- Dégager les avantages et les pertes de la situation.
- Accepter de faire des formations.
- Tirer un apprentissage de la situation pour réduire le sentiment de frustration ressenti.
- Résister, si nécessaire, en appuyant son opposition sur une documentation pertinente et en proposant des solutions alternatives.
- S'intéresser au travail des collègues.
- Chercher un soutien social et écouter différents points de vue.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- Expliquer et rendre compréhensibles les raisons des décisions; et fixer des objectifs clairs.
- Consulter et laisser émerger la curiosité et la créativité dans la recherche des meilleures stratégies.
- Outiller les individus, offrir les formations nécessaires.
- Accepter que de nouvelles approches ou techniques puissent apporter non seulement des succès, mais aussi des échecs qui généreront des apprentissages.

ET VOUS?

**QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR?**



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

CHOISIR



Choisir le bien-être collectif est une décision organisationnelle et individuelle qui passe notamment par l'autodétermination, une réelle vitamine pour le cerveau. Cela signifie disposer d'une dose d'autonomie, agir volontairement selon ses valeurs, éprouver un sentiment de contrôle. C'est sentir sa compétence, cette combinaison de connaissances et de capacités nécessaires à l'exercice de son travail. Le tout accompagné de liens réciproques fondés sur la confiance et le respect mutuel.

L'autodétermination, une vitamine pour le cerveau

L'autonomie est un facteur de protection pour la santé mentale au travail. Dans un cadre professionnel, certaines balises sont forcément établies, ce qui fait que l'autonomie complète est rarement accessible. Mais la possibilité d'une marge de manœuvre favorise le sentiment d'autodétermination. L'autonomie et la motivation renforcent l'estime de soi, la satisfaction et la créativité, elles aident à faire face aux défis, favorisent le bien-être général. Au travail, soutenir le développement des compétences est une clé. On peut le favoriser par le mentorat, la formation, le soutien des pairs.



Il existe plusieurs stratégies pour développer l'autodétermination

Pour tous et toutes dans l'organisation

- ☐ Présenter des rétroactions constructives ; éviter les atteintes à l'estime de soi.
- ☐ Reconnaître ce que chaque personne apporte de significatif.
- ☐ Prendre le temps de réfléchir et de choisir ce qui est préférable pour soi au moment présent.
- ☐ Identifier ce que l'on maîtrise et chercher à lâcher prise, à renoncer à ce qui est hors de son contrôle.
- ☐ Accepter de se rallier par moments à un consensus sans pour autant renier ses idées ou convictions.
- ☐ Prendre le temps de cerner ses propres valeurs, celles des membres de l'équipe et celles de l'organisation pour mieux saisir ce qui est important pour chaque partie et savoir si ce qui l'est pour soi concorde avec ce qui l'est pour les autres.
- ☐ Reconnaître que chaque individu vit des contraintes et des expériences uniques qui influencent son niveau d'autonomie.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- ☐ Se doter de politiques et d'informations claires pour déterminer le niveau d'autonomie à attribuer à chacune et chacun.
- ☐ Soutenir la motivation en proposant des choix, des tâches ou des mandats.
- ☐ Impliquer les employé·es dans les prises de décision qui les concernent.
- ☐ Faire valoir la contribution de chaque individu.
- ☐ Offrir des ressources et des formations pour que l'équipe se sente et soit plus compétente, mieux outillée.
- ☐ S'assurer que les employé·es disposent de l'équipement nécessaire pour faire leur travail.

ET VOUS?

**QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR?**



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.

CRÉER DES LIENS



Des relations chaleureuses, satisfaisantes, bienveillantes et honnêtes contribuent au sens que l'on donne à son travail et renforcent le sentiment d'appartenance. La qualité des liens a une importance capitale sur la perception de la qualité de vie au travail. Le sentiment de confiance que celle-ci favorise crée un levier d'action pour prévenir la violence et le harcèlement au travail et pour agir rapidement.

Les liens sociaux, un super pouvoir !

Les relations sociales positives au travail sont un moteur de motivation. Elles réduisent les effets stressants, améliorent le travail d'équipe, stimulent la créativité, préviennent l'épuisement professionnel et aident à surmonter les défis.



Il existe plusieurs stratégies pour développer les liens sociaux

Pour tous et toutes dans l'organisation

- ☐ Saluer ses collègues chaque jour, sur place ou virtuellement.
- ☐ Se déplacer auprès d'un-e collègue plutôt que lui envoyer un courriel.
- ☐ Organiser ou participer aux réunions et à des activités sociales ou informelles — consolidation d'équipe, jeux, Fête des voisins au travail¹, anniversaire, sport ou autres.
- ☐ Transmettre une information pertinente et utile pour s'assurer d'une bonne compréhension et d'un traitement adéquat des dossiers ou des tâches à réaliser.
- ☐ Prendre des pauses, des repas avec des collègues.
- ☐ S'intéresser aux collègues, à ce qu'ils ou elles font et aiment; trouver des points communs.
- ☐ Développer l'entraide; offrir du mentorat.
- ☐ Refuser et oser dénoncer tout type de discrimination.
- ☐ Participer activement à un milieu de travail sain sans ragot, violence ou intolérance.
- ☐ Reconnaître ses alliés-es.

Pour les employeuses, employeurs et gestionnaires

- ☐ Avoir un groupe de messagerie instantanée en ligne pour son équipe.
- ☐ Faire des rencontres d'équipe pour inciter les échanges, le soutien, le partage d'expertises.
- ☐ Partager une vision et des objectifs communs.
- ☐ Être disponible pour soutenir, collaborer, écouter, aider.
- ☐ Mettre en place des processus d'accueil pour les nouvelles personnes ou pour celles qui reviennent au travail.

ET VOUS?

**QUE METTREZ-VOUS EN PLACE
DANS LES SEMAINES À VENIR?**

¹ Pour découvrir et célébrer la Fête des voisins au travail:
mouvementsmq.ca/sante-mentale-et-travail/fete-des-voisins-au-travail/



MOUVEMENT
SANTÉ MENTALE
QUÉBEC



Promouvoir. Soutenir. Outiller.