

Partenaire de la promotion  
de la santé mentale



Conjuguer avoirs et êtres

# Réussir à diriger toutes les **générations** au travail



PSYCHOLOGIE CANADA



# Un nouveau phénomène dans les milieux de travail

Un nouveau phénomène se manifeste dans les milieux de travail canadiens. Pour la première fois, cinq générations différentes se côtoient au travail. Pourquoi ? Plus de gens vivent plus longtemps, continuent de travailler plus longtemps avant de prendre leur retraite ou reviennent sur le marché du travail après l'avoir quitté pendant un certain temps.

Pourquoi les employeurs et gestionnaires doivent-ils se soucier des fossés entre les différentes générations dans leur milieu de travail ? Des recherches ont démontré que l'établissement de ponts entre les générations au moyen de stratégies efficaces engendre des organisations qui réussissent mieux : leurs employés sont plus heureux, plus en santé et plus productifs, elles sont plus concurrentielles et elles améliorent leur bénéfice net.

De plus, le Canada subit actuellement une pénurie de main-d'œuvre découlant de taux démographiques peu élevés, du vieillissement de la population, de l'accroissement de la scolarité et de la concurrence internationale plus grande qui ont transformé le recrutement et la fidélisation des employés en enjeux importants. Maintenant plus que jamais, la gestion efficace de leurs ressources humaines est un facteur critique de succès pour les employeurs.

## Table des matières

Introduction : un nouveau phénomène dans les milieux de travail	1
Aperçu des générations : vétérans, baby-boomers et générations X, Y et Z	2
Stratégies générationnelles pour les milieux de travail	4
Dix stratégies <i>universelles</i> pour les milieux de travail	8
Ressources suggérées	11

*« Une faible proportion des technologies actuelles sont exclusives. Il est facile de les obtenir et de les reproduire, et elles nivèlent le « terrain de jeu ». Les précieux actifs humains des organisations ne peuvent être copiés. » (Traduction libre)*

– Bill Gates

# Aperçu des générations

On définit une « génération » à l'aide des conditions et des événements importants auxquels les gens ont été exposés en grandissant. Ces expériences communes forment les attitudes et les motivations des membres d'une génération. Divers experts ont défini cinq générations dans la population active canadienne actuelle : les *vétérans*, les *baby-boomers*, la *génération X*, la *génération Y* et la *génération Z*. Les différentes sources peuvent nommer ces générations de différentes façons, et les intervalles d'âges peuvent varier légèrement, mais les éléments clés indiqués ci-dessous vous aideront à mieux comprendre les stratégies relatives à chacune d'elles.



« Les différences générationnelles actuelles constituent un défi de communication pour de nombreux gestionnaires. La possibilité de gravir lentement les échelons de la hiérarchie n'est plus aussi motivante qu'avant, et la structure traditionnelle de gestion devient rapidement obsolète. Les jeunes travailleurs sont moins fidèles à leur employeur, s'adaptent rapidement aux changements culturels et technologiques et sont plus possessifs quant à leurs temps libres. » (Traduction libre)

– MARSTON, Carl. *Motivating the What's In It For Me? Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, 2007.



## Vétérans

(nés de 1930 à 1945)...  
génération silencieuse,  
traditionalistes...

- Ont vu leurs parents se démener pour boucler leurs fins de mois au cours de la Grande Crise des années 30.
- Sont très minutieux quant à l'argent, traditionalistes et très respectueux envers l'autorité.
- Ont combattu lors de la Seconde Guerre mondiale ou de la guerre de Corée.
- Ont grandi sans télévision.
- Sont très fidèles à leur employeur.
- Considèrent la sécurité d'emploi comme très importante et n'ont pas tendance à changer d'emploi.

## Baby-boomers

(nés de 1946 à 1964)...  
génération sandwich...

- Représentent la proportion la plus importante de la population active.
- Provoqueront la fuite de cerveaux la plus importante lorsqu'ils prendront leur retraite.
- Doivent souvent prendre soin tant de leurs enfants que de leurs parents.
- Ont combattu lors de guerres à l'étranger, comme la guerre du Vietnam.
- Ont utilisé des machines à écrire plutôt que des ordinateurs.
- Ont vécu des changements importants, comme l'avènement de « la pilule », les mouvements prônant les droits de la personne et la « Trudeaumanie ».
- Sont très instruits et bénéficient d'un meilleur niveau de vie que leurs parents.

## Génération X

(nés de 1965 à 1976)...  
génération de l'après  
baby-boom...

- Ont vécu de nombreux changements considérables dans l'économie et la technologie.
- Sont les premiers à s'être amusés avec des jeux vidéo, comme ceux de la console Atari.
- Ont vécu le premier référendum québécois.
- Nombre d'entre eux ont des parents divorcés, ont vécu dans des familles à double revenu et ont été des « enfants à clé ».
- Sont habitués aux récessions économiques, aux pénuries de pétrole, aux attaques terroristes et à l'inflation galopante.
- Sont sceptiques et indépendants et ont un esprit d'entreprise.
- Représentent la génération la plus instruite à ce jour et sont de bons candidats à des postes de direction.

## Génération Y

(nés de 1977 à 1991)...  
génération post-boom,  
génération écho boom...

- Ont grandi avec la technologie, comme Internet, les ordinateurs, la messagerie vocale et les jeux vidéo.
- Sont plus axés sur le monde que les générations précédentes.
- Sont trois fois plus nombreux que la génération X.
- Vivent ou ont vécu dans des familles à double revenu, ont des parents divorcés et ont fréquenté la garderie.
- Ont des parents très protecteurs.
- Acceptent les différences raciales, sexuelles et ethniques.
- Sont curieux, ont une conscience sociale et environnementale, sont préoccupés par l'avenir et ont un fort esprit d'entreprise.
- Ont vécu l'un des booms économiques les plus importants de l'histoire de l'Amérique du Nord.
- Sont souvent décrits comme la génération possédant un sentiment de « droit ».

## Génération Z

(nés en 1991 et après)

- Représentent le groupe le plus jeune de la population active.
- Se débrouillent très bien sur le plan de la technologie et préfèrent les textos comme mode de communication (les courriels sont pour les « vieux »).
- Ont des parents protecteurs et considèrent souvent la surveillance par des adultes comme un bon moyen de protection.
- Sont confiants, heureux et sans inquiétudes.
- Sont de bons joueurs d'équipe et aiment s'engager dans des activités communautaires.
- Profitent de plus d'activités que les générations précédentes et leurs activités d'équipe sont souvent mixtes.

# Stratégies générationnelles pour les milieux de travail

Maintenant plus que jamais, la clé d'une organisation concurrentielle et obtenant du succès est la compréhension et la gestion appropriées de la *diversité* de la main-d'œuvre. Toutes les générations désirent bénéficier d'un équilibre travail – vie personnelle, d'un travail intéressant, d'un salaire et d'avantages sociaux stimulants et d'heures de travail flexibles. Toutefois, des recherches démontrent que pour être efficaces, ces aspects du travail doivent être conçus *différemment* pour chaque génération. Certaines stratégies clés à cet égard sont décrites dans le tableau qui suit de même que dans les références et les ressources énumérées à la dernière page de la présente brochure.

		Recrutement	Salaire	Avantages sociaux	Type de travail	Environnement de travail	Autres éléments clés
Vétérans		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisez une combinaison de méthodes techniques et traditionnelles (p. ex. : des annonces dans les quotidiens et les publications spécialisées, les services d'agences de recrutement et le réseautage en personne).</li> <li>Communiquez le message suivant : « Nous avons besoin de vos connaissances et de votre expérience de travail et nous sommes conscients de leur valeur. »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versez-leur un salaire concurrentiel, mais rappelez-vous que la possibilité d'être productif et de demeurer au sein de la population active est souvent plus importante pour eux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : une assurance soins de longue durée ou des services de conseils aux personnes en deuil).</li> <li>Envisagez une réduction des heures de travail ou de courtes mises à pied (plutôt que des congédiements) au cours des périodes difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur de nouveaux défis et de nouvelles possibilités tirant parti de leur vaste expérience (p. ex. : groupes de travail, groupes de discussion, équipes de résolution des problèmes ou mentorat d'autres employés).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur une certaine flexibilité (p. ex. : la possibilité de faire du télétravail ou de travailler à temps partiel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ces personnes s'adaptent bien aux changements.</li> <li>Nombre d'entre elles pourraient ne pas prendre leur retraite si vous leur fournissez les occasions appropriées.</li> </ul>
Baby-boomers		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour les vétérans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versez-leur un salaire très concurrentiel, notamment parce qu'ils doivent souvent engager des frais pour prendre soin de leurs enfants ou de leurs parents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : services de référence en matière de soins aux enfants et aux personnes âgées ou caisse de congés payés pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent malade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur un travail qui leur permet d'obtenir de l'avancement et faites en sorte qu'il demeure intéressant (p. ex. : promotions, mentorat leur permettant d'obtenir de l'avancement ou rotation de tâches).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptez des politiques qui les aideront à mieux gérer leur équilibre travail – vie personnelle et leur niveau de stress (p. ex. : partage d'emploi, rétrogradation volontaire ou télétravail).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme nombre d'entre eux prévoient prendre leur retraite tôt, envisagez des façons de les garder à votre emploi aussi longtemps que possible.</li> </ul>
Génération X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisez plusieurs méthodes techniques et en ligne (p. ex. : sites Web, comme Workopolis et Monster, sites Web de médias sociaux ou demandes d'emploi en ligne).</li> <li>Assurez la mise à jour constante de vos renseignements Web et permettez les rétroactions en ligne régulières, s'il y a lieu.</li> <li>Assurez-vous que vos descriptions d'emploi sont concises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versez-leur un salaire concurrentiel, mais notez qu'ils sont enclins à évaluer le salaire et les avantages sociaux dans leur ensemble, car le bonheur de leur famille et leur équilibre travail – vie personnelle sont leurs principales priorités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : congés autorisés, garderie ou soins aux enfants malades sur place ou flexibilité des heures obligatoires de travail).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour les baby-boomers.</li> <li>Aidez-les à augmenter leurs connaissances et leurs compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évitez de les microgérer, car ils sont plus réceptifs aux questionnaires qui agissent plutôt comme des mentors.</li> <li>Fournissez-leur des évaluations régulières de leur rendement en plus de l'évaluation annuelle.</li> <li>Créez un environnement de type « familial » et amusant.</li> <li>Assurez-vous d'utiliser des technologies courantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il peut s'agir d'employés qui se sentent pris en « sandwich ».</li> </ul>
Génération Y		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération X.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leurs attentes en matière de salaire et de prime à la signature sont très élevées. Expliquez-leur pourquoi il peut ne pas être possible de satisfaire leurs attentes d'emblée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrez-leur des choix et de la flexibilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendez leur travail plus significatif en leur fournissant des évaluations fréquentes et constructives de leur rendement et en leur indiquant la manière dont ils contribuent au succès de votre organisation.</li> <li>Offrez-leur une variété de possibilités interactives et créatives d'acquiescer des connaissances.</li> <li>Commencez à l'aide de petits projets qu'ils peuvent s'approprier et augmentez l'ampleur des projets peu à peu si vos attentes relatives à leur rendement sont satisfaites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournissez-leur des possibilités de socialiser, de se faire des amis et de se distinguer par l'intermédiaire de leur travail (p. ex. : des équipes de sport ou des programmes de bénévolat).</li> <li>Adoptez des mesures pour protéger leur sécurité personnelle.</li> <li>Fournissez-leur des technologies d'avant-garde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ils éprouveront une forte envie de demeurer au service de votre entreprise s'ils sentent que les autres, notamment les gens plus âgés, reconnaissent et respectent leurs idées.</li> </ul>
Génération Z		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> <li>Axez leur formation sur les compétences en matière de renforcement des équipes, de négociation et de résolution des conflits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme ils ont été très protégés par leurs parents au cours de leur enfance, ils sont souvent moins habitués à aborder les conflits que les gens faisant partie des autres générations.</li> </ul>

# Faire en sorte que ça fonctionne...

Marcel, un «vétéran», est retourné sur le marché du travail récemment. Son départ à la retraite ne s'est pas déroulé comme prévu en raison de la crise économique, mais il a réussi à obtenir un emploi auprès de son ancien employeur. Ce dernier est conscient de la valeur des connaissances et de l'expérience de travail de Marcel, mais cette fois-ci, Marcel doit travailler pour Sophie, qui fait partie de la génération Y. Comme celle-ci n'a pas beaucoup d'expérience en gestion, elle n'est pas habituée à donner des directives à ses employés. De plus, elle travaille «virtuellement» à l'extérieur du bureau deux jours par semaine. Marcel sait qu'il y a de nombreuses façons d'effectuer un travail, mais il s'attendait à ce que sa gestionnaire lui donne des directives afin qu'il évite les répercussions de problèmes potentiels. Sa relation avec Sophie est donc devenue tendue et a mené à des problèmes de productivité. La direction de l'entreprise a demandé à un spécialiste des ressources humaines d'enseigner à Sophie la façon d'être plus précise lorsqu'elle explique à Marcel les résultats attendus des projets auxquels il travaille. Comme Sophie travaille souvent à l'extérieur du bureau, des réunions en personne entre elle et Marc ont aussi été organisées. Non seulement le sauvetage de cette relation a-t-il bien servi l'entreprise, mais il a de plus amélioré considérablement le moral de son personnel.



Marie a noté des tensions entre Daniel (un gestionnaire baby-boomer) et Raoul (un employé de la génération Z), et elle les a entendus se chicaner dans le bureau voisin du sien. Comme elle est leur superviseure, elle a dû intervenir.

Daniel: « Marie, dès que Raoul est entré à notre service, il a voulu se charger de projets que d'autres ont pris des années à bien comprendre. Je porte des chaussettes plus vieilles que lui et il pense qu'il peut prendre le contrôle. Il n'a aucun respect pour l'autorité ni pour l'expérience des autres. »

Raoul: « J'ai travaillé et étudié très fort pour arriver où je suis et je n'ai pas dépensé des milliers de dollars sur mon éducation pour faire des copies des notes de Daniel. Si je n'ai pas de défi à relever, je vais aller travailler ailleurs. J'ai beaucoup à offrir si quelqu'un me donne une chance ! »

Marie a compris la situation immédiatement. Elle a demandé à Daniel de discuter avec Raoul à propos de ses forces et de ses intérêts et de l'affecter à des petits projets qu'il pourrait s'approprier. Elle lui a aussi demandé d'expliquer certaines tâches et la *manière* dont elles sont liées aux objectifs de l'entreprise à Raoul. Avec l'aide de Marie, Daniel a de plus établi un programme de mentorat pour Raoul en vertu duquel ce dernier observe un autre employé de près une journée par semaine pour en apprendre plus sur les projets qui l'intéressent particulièrement. Marie leur a aussi demandé de se concentrer davantage sur ce qu'ils peuvent apprendre l'un de l'autre puisque chacun a quelque chose de différent et de précieux à offrir. Un mois après la mise en œuvre de ces stratégies, Marie a constaté que Daniel et Raoul travaillent mieux ensemble et qu'ils sont plus respectueux l'un envers l'autre. De plus, l'harmonie et la créativité de l'ensemble de l'équipe ont augmenté.

Vous êtes un «vétéran» et votre employé de la génération X ne se présente à peu près jamais dans votre bureau pour discuter en personne avec vous — une chose à laquelle vous êtes habitué. Il préfère communiquer au moyen de courriels, mais il est très productif. Évidemment, vous organisez des réunions en personne avec lui au besoin, mais vous comprenez maintenant qu'il travaille bien de façon autonome et qu'il s'adressera à vous s'il a des questions à poser. Vous envisagez même d'accepter sa demande de travailler de la maison une journée par semaine, ce qui libérerait en outre de l'espace qu'un stagiaire pourrait utiliser au cours de l'été. Votre longue expérience de travail vous a appris que l'**équilibre travail – vie personnelle** est important pour tous les employés, mais que la **définition** de ce terme peut varier d'une personne à l'autre. En vous concentrant moins sur l'*endroit* et la *manière* dont le travail est fait, et plus sur la satisfaction des objectifs, vous sentez que vous avez créé un environnement de travail plus flexible et plus heureux dans lequel vos employés désirent vraiment travailler.



*« Ils me répètent sans cesse: "Voici ce que tu gagneras dans cinq ans, dans dix ans, dans vingt ans..." , mais ils s'attendent à ce que j'entre de nouveau au travail demain. Qu'est-ce que je vais gagner **demain**? » (Traduction libre d'une citation d'un membre de la génération Y)*

*TULGAN, Bruce. Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y, 2009.*

# Dix stratégies universelles pour les milieux de travail

«Le véritable défi des organisations est de déterminer des circonstances motivantes s'appliquant à toutes les générations.»  
(Traduction libre)

- STEIN, Steven J. *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, 2007.

L'examen des caractéristiques clés des cohortes générationnelles et la conception de stratégies sur mesure relatives à chacune d'elles peuvent être très efficaces. De fait, les organisations qui ne font pas cet exercice seront désavantagées dans le marché concurrentiel actuel.

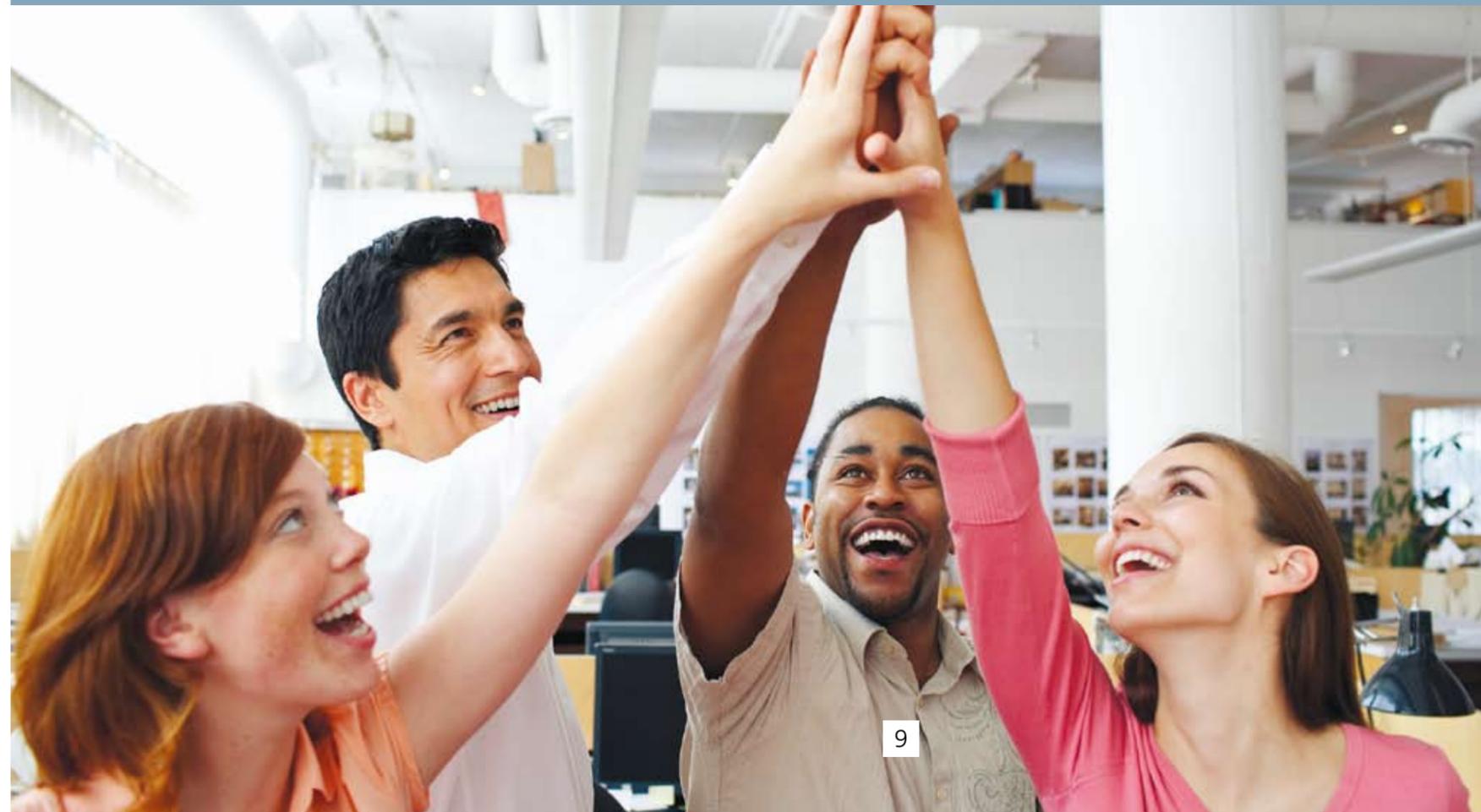
**Toutefois, la compréhension des différences générationnelles ne fournit pas un portrait complet de la main-d'œuvre canadienne actuelle. Les gestionnaires et les employés doivent garder l'esprit ouvert et éviter de conclure à des stéréotypes. La main-d'œuvre comporte aussi de plus en plus de diversité culturelle — des gens d'autres pays dont les caractéristiques générationnelles et les expériences sont très différentes de celles des Nord-Américains et auxquels les descriptions figurant précédemment ne s'appliquent pas.**

Il est donc très important de souligner certaines stratégies universelles que l'on peut adopter pour obtenir un milieu de travail plus productif et plus sain. Peu importe la diversité générationnelle ou culturelle, la mise en œuvre réussie de ces stratégies aidera les organisations à prospérer grâce à la gestion de leur ressources humaines et au soutien et à la communication qu'elles leur fournissent. Pour obtenir plus d'information sur la manière de mettre les stratégies suggérées en œuvre, veuillez consulter les ressources énumérées à la dernière page de la présente brochure.

1. Avant de mettre toute nouvelle stratégie en œuvre, examinez où vous êtes et où vous désirez aller.
2. Obtenez des rétroactions régulières de vos employés et démontrez-leur votre capacité d'agir en fonction de leurs suggestions.
3. Encouragez la communication, la compréhension et le respect des différences.
4. Adoptez des stratégies sur mesure, car les milieux de travail ne sont pas tous semblables.
5. Concentrez-vous sur les résultats, plutôt que sur les processus.
6. Comprenez ce que signifie l'«engagement» des employés, et travaillez à l'obtenir, car le fort engagement de vos employés est directement lié à leur fidélité à l'égard de votre organisation ainsi qu'à la performance et à la rentabilité de cette dernière.
7. Simplifiez les départs de tous vos employés, par exemple, les congés autorisés et les congés sabbatiques, et facilitez leur retour au travail.
8. Établissez des programmes officiels de mentorat et rappelez-vous que nous pouvons tous apprendre des autres, peu importe notre âge ou nos origines.
9. Apprenez à reconnaître les situations où les gens ont besoin de plus de soutien. Si vous constatez des changements dans le comportement, le rendement ou l'apparence d'un de vos employés, ou encore, une augmentation des plaintes de vos clients à son égard, cette personne pourrait avoir besoin de plus de soutien. Des sessions d'éducation ou de formation fournissant à vos gestionnaires et employés des outils et des ressources sur la manière d'avoir des conversations efficaces avec leurs collègues afin de les aider à obtenir le soutien dont ils ont besoin (et de prévenir leur détresse additionnelle) sont très avantageuses.
10. Remerciez souvent vos employés et soulignez leurs bons coups. Au cours de la crise économique actuelle, il s'agit d'une stratégie qui aidera considérablement vos employés à se sentir appréciés et dont la mise en œuvre ne vous coûtera absolument rien!

«Il est très difficile, voire impossible, d'augmenter la flexibilité perçue des organisations où les objectifs sont axés sur les heures plutôt que sur les résultats, et sur la présence plutôt que sur le rendement. Pour y arriver, les employeurs doivent récompenser les résultats, et non le nombre d'heures travaillées, et récompenser ce qui est fait, et non l'endroit où c'est fait.» (Traduction libre)

- DUXBURY, Linda, and HIGGINS, Chris. *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: Report Six - Key Findings and Recommendations from the 2001 National Work-Life Conflict Study*, 2009.





## Ressources suggérées

### Autres brochures de la même série :

*Gérer le stress au travail: une question de gestion* (2008) et *Jongler sans s'essouffler, comment gérer votre stress et celui de votre famille* (2008), Esprits Sains Enfants Sains, en collaboration avec Desjardins Sécurité financière.

### Autres publications :

BROUGH, Paula, O'DRISCOLL, Michael, KALLIATH Thomas, COOPER, Cary L., and POELMANS, Steven A.Y. *Workplace Psychological Health: Current Research and Practice*, 2009. (en anglais seulement)

DUXBURY, Linda and HIGGINS, Chris. *Principales constatations et recommandations de l'Enquête de Santé Canada sur le conflit entre le travail et la vie personnelle, Rapport six*, 2009.

GRAVETT, Linda and THROCKMORTON, Robin. *Bridging the Generation Gap: How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*, 2007. (en anglais seulement)

HOWATT, William A. *4 Elements for Reducing Stress in the Workplace*, Howatt HR Consulting Incorporated, 2009. (en anglais seulement)

KOSCEC, Michael. *Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success*, 2007. (en anglais seulement)

MARSTON, Cam. *Motivating The "What's In It For Me?" Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, 2007. (en anglais seulement)

MINDSZENTHY, Bart J. and GORDON, Michael. *Parenting Your Parents: Support Strategies for Meeting the Challenge of Aging in the Family* (deuxième édition), 2005. (en anglais seulement)

STEIN, Steven J. *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, 2007 (en anglais seulement)

STEIN, Steven J. *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, 2006. (en anglais seulement)

TAPSCOTT, Don. *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, 2009. (en anglais seulement)

TULGAN, Bruce. *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, 2009. (en anglais seulement)

TULGAN, Bruce. *It's Okay To Be The Boss and Managing Generation X*. (en anglais seulement)

### Sites Web :

**The American Society for Training and Development (en anglais seulement)**  
[www.astd.org](http://www.astd.org)

**Canadian HR Reporter (en anglais seulement)**  
[www.hrreporter.com](http://www.hrreporter.com)

**Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques**  
[www.cprn.com](http://www.cprn.com)

**Families and Work Institute (en anglais seulement)**  
[www.familiesandwork.org](http://www.familiesandwork.org)

**Esprits Sains Enfants Sains**  
[www.StrongMindsStrongKids.ca](http://www.StrongMindsStrongKids.ca) and [www.kidshavestresstoo.org](http://www.kidshavestresstoo.org)

**Institut de recherche en politiques publiques**  
[www.irpp.org](http://www.irpp.org)

**Passeport pour la prospérité**  
<http://www.edu.gov.on.ca/eng/general/elemsec/job/passport/index.html>

**Rainmaker Thinking, Inc. (The eXperts on Young talent) (en anglais seulement)**  
(Bruce Tulgan, fondateur et président du conseil)  
[www.rainmakerthinking.com](http://www.rainmakerthinking.com)

**Société canadienne pour la formation et le perfectionnement**  
[www.cstd.ca](http://www.cstd.ca)

**Strategic Capability Network (en anglais seulement)**  
[www.scnetwork.ca](http://www.scnetwork.ca)

Rédaction:  
Krista L. Saleh

Traduction et conception:  
Desjardins Sécurité financière

Remerciements particuliers aux personnes suivantes:  
Sue Bochner, Louise Hartley, Judy Hills, Shoukry et Wendy Saleh, Liz Scanlon, Steven J. Stein et Anita Teslak

Esprits Sains Enfants Sains et Desjardins Sécurité financière sont heureuses d'avoir collaboré afin de vous offrir l'information figurant dans la présente brochure.

**Esprits Sains Enfants Sains (ESES)** est un organisme de bienfaisance enregistré qui soutient les parents et les familles au moyen de nombreuses initiatives, y compris l'élaboration de ressources éducationnelles, le développement de programmes de formation à l'intention des professionnels et l'offre d'éducation en milieu communautaire. Fondée en 1974 afin de promouvoir la compréhension et l'utilisation de connaissances solides en matière de psychologie pour améliorer la vie des gens, la ESES est guidée par un conseil d'administration composé de psychologues et de meneurs des secteurs des affaires et communautaires. Ses programmes, comme *Kids Have Stress Too!*<sup>®</sup>, *Parenting for Life et Diversity in Action*, aident les Canadiens à mieux comprendre la façon d'aborder plus efficacement les différentes situations et leurs relations à la maison, à l'école, dans la communauté et au travail. Pour en apprendre davantage à son sujet, ou pour commander des documents, visitez ses sites Web (en anglais seulement), [StrongMindsStrongKids.ca](http://StrongMindsStrongKids.ca) et [www.kidshavestresstoo.org](http://www.kidshavestresstoo.org).

## Desjardins Sécurité financière<sup>MD</sup>

Desjardins Sécurité financière est une composante du Mouvement des caisses Desjardins, le plus important groupe financier coopératif au Canada. Spécialisée en assurance vie, en assurance santé et en épargne-retraite, tant individuelles que collectives, Desjardins Sécurité financière, sur qui plus de 5 millions de Canadiens comptent chaque jour pour assurer leur sécurité financière, emploie 3 800 personnes. Elle gère et administre un actif de 20,4 milliards de dollars. La Compagnie a des bureaux dans plusieurs villes du pays, dont Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Québec, Lévis, Halifax et St. John's.

Desjardins Sécurité financière s'est engagée à promouvoir la santé mentale au moyen de nombreux partenariats ainsi que de son sondage À votre santé! Pour obtenir plus d'information au sujet de ce sondage, visitez le site Web le concernant, soit le [www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante).

Partenaire de la promotion  
de la santé mentale



Conjuguer avoirs et êtres

[www.desjardinssecuritefinanciere.com](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com)

<sup>MD</sup> Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière

Partenaire de la promotion  
de la santé mentale



Conjuguer avoirs et êtres

# Reprendre le dessus La **résilience** et ses avantages **au travail**



PSYCHOLOGIE CANADA

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi certaines personnes semblent être en mesure de composer facilement avec les hauts et les bas de la vie et du travail ?

Il pourrait y avoir de nombreuses raisons pour ce qui précède, mais, généralement, ceux qui parviennent à surmonter les défis et les difficultés partagent une caractéristique en commun : la résilience.

La résilience, c'est la capacité de braver les conditions adverses et de « reprendre le dessus » après avoir connu des difficultés.

La résilience, c'est l'ensemble des attributs que nous développons par le truchement de notre éducation, de notre formation, de nos contacts sociaux et culturels et de nos autres expériences de vie. Ces « atouts de résilience », comme nous allons les appeler, nous aident à venir à bout des déceptions et du stress, à surmonter les obstacles, à nous adapter aux changements ou aux épreuves ou à nous en remettre, et à faire face au stress et aux défis de la vie quotidienne.

Pour comprendre la résilience, songez aux défis que vous avez surmontés dans la vie et réfléchissez à votre réaction à des situations comme une blessure ou une maladie grave, un divorce ou une séparation, la perte d'un emploi, des changements majeurs au travail ou encore des changements agréables comme la naissance d'un enfant ou une promotion au travail.

Non seulement la résilience nous aide à faire face à ce genre de situations, mais elle représente également un facteur important pour la santé mentale et la réussite de carrière. Ce livret vous aidera à comprendre ce qu'est la résilience, d'où provient la vôtre et comment elle peut vous aider au travail.

## Table des matières

Rudiments de la résilience	1
Relations	2
Intelligence émotionnelle	4
Compétence	6
Optimisme	8
Habiletés d'adaptation	10
Autres stratégies de résilience au travail	12

# Rudiments de la résilience

*Chantal a connu une semaine difficile. Lundi, elle a appris que son bureau allait déménager en banlieue, ce qui l'obligera à trouver une nouvelle garderie pour son fils. Mercredi, elle a dû travailler tard pour respecter un échéancier et jeudi, elle a appris que sa mère avait un cancer. Au retour à la maison vendredi soir, elle se sent épuisée sur le plan émotionnel.*

*«Écoute, dit Patrick, son conjoint, tu peux compter sur moi. Je vais faire tout mon possible pour t'aider à surmonter ces obstacles. Mais prenons d'abord un peu de recul. Nous n'avons pas besoin de régler tous ces problèmes ce soir.»*

*Plus tard, Chantal et son conjoint discutent de la situation.*

*«Je vais chercher la nouvelle garderie», dit Patrick. «Notre centre local de ressources familiales a une liste de services de garde, dit Chantal, peut-être que d'autres centres en ont aussi.»*

*«Excellent !, dit Patrick, je vais aller sur Internet pour repérer un centre de ressources près de ton nouveau bureau. Je sais que tu t'inquiètes pour ta mère. Moi aussi. Mais les traitements pour le cancer du sein se sont nettement améliorés. Si tu dois prendre congé à un moment donné, je suis certain que tu seras en mesure de le faire. Tu devrais annoncer la nouvelle à ton patron la semaine prochaine.»*

Chantal est toujours bouleversée et inquiète, mais elle a pris plusieurs mesures pour s'aider. Elle a demandé un soutien émotionnel à son conjoint, et ils ont ensemble commencé à chercher des solutions aux problèmes et à prendre des arrangements qui les aideront à surmonter ces obstacles.

Autrement dit, Chantal utilise bien ses « atouts de résilience ». Ce livret a pour but de vous aider à comprendre vos propres atouts de résilience et les façons dont ils peuvent vous aider à composer avec les difficultés, voire même à les transformer en débouchés. Pour mieux comprendre les atouts de résilience et leur fonctionnement, nous les avons regroupés en cinq catégories.

- Relations : les gens qui nous fournissent un soutien social et émotionnel, ainsi que de l'aide pratique.
- Intelligence émotionnelle : la capacité de comprendre nos propres sentiments et ceux des autres, et de les gérer.
- Compétence : les connaissances et les capacités qui nous aident à résoudre les problèmes et à accomplir des tâches.
- Optimisme : l'attitude positive et le processus cognitif réalistes et fondés sur l'expérience qui nous aident à faire face aux difficultés et aux déceptions en conservant un sentiment d'espoir.
- Habiletés d'adaptation : les outils que nous utilisons pour atténuer le stress et faire face aux situations difficiles.

# Relations

Les relations que nous entretenons avec nos parents, amis et collègues sont, selon certains, les principaux atouts de résilience. D'après les spécialistes en sciences sociales, les réseaux sociaux et les contacts que nous établissons pour améliorer notre qualité de vie sont connus sous le nom de « capital social ». Selon les études, les gens dont le capital social est important sont plus prospères, productifs et heureux. En passant du temps avec des gens qu'on aime et en partageant nos sentiments et nos expériences avec eux, on peut relever les défis d'une façon plus saine et aborder chaque jour avec une attitude positive.

Au travail, les relations positives que nous entretenons avec nos supérieurs et nos collègues simplifient notre vie professionnelle. Elles rehaussent aussi notre capacité de planifier, de respecter nos objectifs et de faire face aux difficultés. Si vous occupez un poste de gestion, vous devriez savoir que l'efficacité du leadership est le facteur le plus important pour la résilience d'une entreprise. Le fait de tisser et d'entretenir des relations positives avec les employés, les patrons, les collègues et les clients représente un aspect clé du travail de tout un chacun.

Atouts en matière de relations :

- bonnes relations avec les patrons et les collègues ;
- réseaux familiaux et sociaux robustes à l'extérieur du travail ;
- aptitudes sociales et confiance en soi ;
- capacité de s'affirmer, tout en demeurant flexible ;
- capacité de demander de l'aide ;
- être en mesure de sourire aux autres de façon sincère ;
- avoir un sentiment d'appartenance.



*Jean-Marc, 25 ans, n'a pas été retenu pour un poste qu'il convoitait ardemment. «J'ai complètement gâché l'entrevue!, pense-t-il, je n'aurai jamais une autre occasion comme celle-là.» Il s'arrête ensuite et se dit: «Si je persiste à penser de la sorte, je serai misérable». Il téléphone à la maison et exprime sa frustration et sa déception à son père. «Tu désirais réellement cet emploi, dit son père, c'est difficile, mais ne lâche pas. Tu as une foule d'aptitudes. Parfois, il faut attendre un peu pour décrocher l'emploi idéal.»*

*Jean-Marc se sent un peu mieux. Il appelle son copain, Omar. «Veux-tu venir regarder le match ici ce soir? Je n'ai pas obtenu le poste dont je te parlais et j'ai besoin de me changer les idées. Tes farces plates vont sûrement m'aider!»*

*«D'accord, dit Omar en riant, je serai là à 19 h 30.»*



## Vous vous entendez mal avec votre patron ?

Le fait d'éprouver des problèmes avec un supérieur mettrait à l'épreuve la résilience de tout le monde. Il n'y a pas de solution magique à ces difficultés, mais les suggestions suivantes vous aideront peut-être à les surmonter.

- Ne prenez pas les choses personnellement. Tentez de voir la situation du point de vue de l'autre personne. Quels sont ses objectifs ? À quelles pressions est-elle soumise ?
- Tentez de repérer une des qualités de votre supérieur. Possède-t-il certaines aptitudes que vous admirez ? Que pouvez-vous apprendre de cette personne ?
- Vos idées et vos besoins sont dignes de l'attention et du respect de votre supérieur. Toutefois, rappelez-vous que vous avez affaire à une personne qui occupe un poste de responsabilité et une situation d'autorité. Donc, préparez-vous bien, soyez respectueux et présentez des faits plutôt que des émotions. Offrez des solutions positives et faites valoir leurs avantages pour votre lieu de travail.
- Demandez ce que vous désirez et ce dont vous avez besoin, mais soyez conscient du fait que vos vœux ne seront pas nécessairement exaucés.

## Cinq façons de développer vos atouts en matière de relations

1. Traitez bien les autres. Soyez généreux et respectueux envers vos collègues. Non seulement cela rendra l'atmosphère de travail plus agréable, mais la gentillesse et le respect que vous démontrez vous seront éventuellement rendus d'une façon ou d'une autre.
2. Démontrez de bonnes aptitudes d'écoute. Accordez aux autres votre pleine attention. Posez des questions pour leur montrer que vous tentez de comprendre. Repérez ceux qui démontrent, selon vous, de bonnes aptitudes d'écoute et imitez leur approche.
3. Considérez les conflits comme un aspect normal des relations humaines, plutôt que comme un signe d'échec ou de crise. Essayez de voir la situation du point de vue de l'autre personne afin d'avoir une vision plus équilibrée des conflits. Dans le sillage d'un conflit, soyez celui ou celle qui fait les premiers pas pour remettre la relation sur la bonne voie.
4. Ne critiquez pas vos collègues devant d'autres personnes, mais assurez-vous d'en faire l'éloge publiquement. Avouez vos propres erreurs et excusez-vous. Pardonnez les erreurs des autres.
5. Passez le plus de temps possible avec les gens qui vous inspirent et qui renforcent vos sentiments de résilience.

# Intelligence émotionnelle

Les émotions font partie de la vie. L'intelligence émotionnelle – la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions et celles des autres – est une aptitude de vie essentielle qui nous aide également à composer avec certaines exigences de la vie professionnelle. Parmi les aptitudes liées à l'intelligence émotionnelle, citons les suivantes :

- savoir comprendre les sentiments d'autrui ;
- manifester des aptitudes de communication non verbale ;
- comprendre comment nos émotions influencent celles des autres ;
- avoir la capacité d'utiliser des émotions positives pour se motiver et inspirer les autres ;
- avoir la capacité de gérer et de contrôler ses propres émotions lorsque c'est important de le faire.

Personne n'est en mesure de maîtriser parfaitement tous ses sentiments, mais nous devons tous exercer un certain contrôle sur le plan émotionnel. Lorsque les gens sont fréquemment submergés par leurs émotions, leur jugement et leur pouvoir décisionnel en souffrent. Ils ont aussi plus de difficulté à s'entendre avec les autres et à se ressaisir quand ils sont contrariés. Les aptitudes émotionnelles nous aident à communiquer des idées positives. Elles nous aident aussi à exprimer nos préoccupations ou des commentaires négatifs d'une façon qui améliore les communications et la compréhension, plutôt que de bouleverser les gens. Cela est très important au travail.

Atouts en matière d'intelligence émotionnelle :

- capacité de se calmer ;
- capacité d'exprimer ses sentiments ;
- capacité de prendre du recul et d'évaluer objectivement une situation ;
- capacité de voir le point de vue d'autrui ;
- avoir un sens de l'humour ;
- capacité de déguster les moments agréables ;
- capacité de se distraire pour contrer les sentiments négatifs.



*Un des collègues de Jean vient de le critiquer devant plusieurs autres personnes. Jean sait que la critique est partiellement valable, mais son collègue – avec qui Jean ne s'est jamais bien entendu – a prononcé des paroles blessantes et humiliantes. Jean fait irruption dans le poste de travail de son voisin et chuchote : « As-tu entendu ce que ce salaud m'a dit ? Je fonce à son bureau pour lui dire ma façon de penser. »*

*« J'ai une meilleure idée, dit son ami Zachary, allons prendre un café. »*

*Une fois assis avec son collègue, Zachary dit : « Tu n'as pas tort d'être blessé, mais ne te hâte pas pour vider ton sac pendant que tu es bouleversé. Tu risques d'aggraver la situation. Voici ce que je ferais, poursuit-il, attends à demain pour avoir retrouvé ton sang-froid, puis demande-lui poliment par courriel d'aller lui parler. Essaie de ne pas trop t'agiter avant de le rencontrer. »*

*Puis, il demande à Jean : « Crois-tu que les critiques étaient justifiées ? »*

*« Et bien, j'aurais sans doute pu faire mieux », convient Jean.*

*« OK. Commence avec cela, suggère Zachary, dis-lui que tu vas rédiger de nouveau ces sections du rapport. Dis-lui ensuite comment tu t'es senti lorsqu'il t'a critiqué en public, mais utilise des termes neutres. Même s'il a partiellement tort, cela évitera qu'il se mette sur la défensive. Dis-lui qu'à l'avenir, tu aimerais qu'il te fasse ce genre de remarques en privé. »*

*« Ouais, tu as raison, dit Jean, je vais réfléchir à la meilleure façon d'aborder la situation. »*

## Cinq façons de développer votre intelligence émotionnelle

- 1.** Soyez conscient de vos émotions et de la façon dont elles vous affectent. Tentez d'agir et de réagir en fonction de vos pensées et de vos idées, plutôt que de vos émotions.
- 2.** Manifestez de l'empathie. Portez attention aux sentiments des autres et posez-leur des questions. Cela leur montrera que vous vous intéressez à eux et vous aidera à comprendre leurs sentiments.
- 3.** Faites attention à la façon dont vous exprimez des sentiments vifs. Évitez les accusations et n'exagérez pas vos sentiments pour faire valoir votre point de vue. Donnez de l'information au lieu d'exprimer des émotions. Portez attention à votre langage corporel et aux autres façons de communiquer non verbalement. Les communications non verbales peuvent avoir des retombées graves sur la façon dont les gens interprètent nos paroles et nos gestes. Or, nous n'en sommes souvent pas conscients.
- 4.** Quand vous vous sentez démoralisé, rappelez-vous que vous vous êtes déjà senti de la sorte et que vous avez éventuellement retrouvé la bonne humeur. Vous n'éprouverez pas ce malaise à tout jamais.
- 5.** Investissez dans votre bien-être émotionnel en accordant du temps aux contacts sociaux et aux activités qui vous insufflent de l'énergie et rehaussent votre joie de vivre.



# Compétence

Parfois, nous nous sentons maîtres de notre destinée. D'autres fois, les situations qui arrivent semblent hors de notre contrôle. Pour la plupart des gens, la vie est un mélange des deux. Cela dit, les personnes résilientes ont un plus grand sentiment de contrôle, car elles comprennent bien leurs propres compétences, soit leurs connaissances et leurs aptitudes, et leur capacité de fixer des objectifs réalistes et de les concrétiser. Les gens compétents sont aussi avides de comprendre le fonctionnement du monde qui les entoure, curiosité qui favorise leur apprentissage et le perfectionnement de leurs aptitudes.

La compétence nous aide à nous sentir à l'aise au travail et nous donne les outils nécessaires pour composer avec les exigences de la vie professionnelle. Elle naît de nos connaissances et de nos aptitudes générales et de la conviction que nous possédons les connaissances et les aptitudes nécessaires pour accomplir les tâches qui nous sont confiées.

Atouts en matière de compétences :

- aptitudes pour la résolution des problèmes et le raisonnement;
- intelligence, une bonne éducation générale et la formation nécessaire pour accomplir les tâches propres à notre emploi;
- la capacité de prendre des mesures décisives;
- la persévérance;
- savoir quand demander de l'aide;
- la soif du savoir.



*Nadine en arrache. On vient de lui confier une nouvelle tâche mensuelle et, bien qu'elle ait assisté à un séminaire de formation, elle a de la difficulté à utiliser le logiciel. «Je ne me sens pas à la hauteur de la tâche, et ça me stresse, dit-elle, je vais communiquer avec le Service des TI pour demander à quelqu'un de venir me donner un peu plus de formation. C'est mieux que de tenter de me débourber moi-même et de prendre du retard dans mon travail.»*

## Cinq façons de développer la compétence au travail

1. Demandez de la formation au besoin. Si vous croyez ne pas posséder tous les outils nécessaires pour accomplir votre travail, il est plus productif de demander la formation nécessaire que de tenter de se débrouiller avec les moyens du bord.
2. N'ayez pas peur de poser des questions. Les questions « stupides » sont celles qu'on évite de poser afin de paraître plus compétent qu'on l'est en réalité.
3. Profitez des occasions de formation externes, comme les congrès ou les cours du soir ou de fin de semaine. Lisez des publications pertinentes.
4. Engagez-vous dans des organisations communautaires. L'expérience, les aptitudes et la confiance acquises par le biais du bénévolat ou en tant que membre d'un conseil d'administration communautaire sont souvent fort utiles dans la vie professionnelle.
5. Parlez à des gens qui en savent plus que vous. Les personnes compétentes figurent parmi les meilleurs atouts d'apprentissage.

# Optimisme



Les gens optimistes sont plus heureux et productifs que les gens pessimistes. Ils ont tendance à considérer l'adversité comme étant temporaire et de percevoir les obstacles comme des débouchés. Cela dit, l'optimisme n'est pas simplement une croyance aveugle que les choses vont bien aller. Un optimisme sain est authentique. Il repose sur les connaissances, les expériences, une compréhension réaliste des aptitudes et la capacité d'évaluer les situations. Au travail, l'optimisme est particulièrement important au moment de subir des difficultés, voire même des échecs, qui font partie intégrante d'une expérience de travail normale.

Selon Martin Seligman, chercheur de longue date sur l'optimisme à l'Université de la Pennsylvanie, les gens optimistes sont moins susceptibles de développer ce qu'il appelle une « impuissance acquise », état d'esprit des gens croyant qu'ils n'exercent aucun contrôle sur les situations. « L'impuissance acquise » augmente le risque de dépression et réduit la capacité des gens de raisonner et d'agir de façon productive. Le travail de M. Seligman a démontré que les gens deviennent plus optimistes lorsqu'ils apprennent à réfléchir de façon optimiste, c'est-à-dire en évitant les schémas de pensée négatifs, surtout ceux relatifs à l'autocritique.

Atouts en matière d'optimisme :

- confiance dans vos aptitudes et vos compétences;
- capacité d'évaluer les risques;
- capacité de voir le bon côté des situations épineuses;
- savoir comment voir une situation négative sous divers angles;
- bénéficier d'un soutien familial et communautaire.

*Le nouveau patron de Marie vient de lui remettre la première proposition de projet qu'elle a rédigée pour lui.*

*« On dirait que tu n'as pas relu ce texte assez attentivement, a-t-il dit, lis-le à voix haute et tu comprendras ce que je veux dire. Tu mets aussi trop de temps pour aller à l'essentiel. J'ai besoin d'une nouvelle proposition d'ici jeudi matin. »*

*« Ouf!, pense-t-elle, ça aurait pu être pire. Au moins, il me donne la chance de rectifier la situation. »*

*« Merci de vos commentaires, répond-elle, je ferai le nécessaire. »*

*Plus tard, elle se dit: « Voilà l'occasion de lui montrer que je peux suivre des instructions et les interpréter de façon constructive. Et si je suis en mesure d'améliorer le texte, je connaîtrai les exigences de mon patron en ce qui concerne les propositions. »*

## Cinq façons de développer vos atouts en matière d'optimisme

1. Exercez-vous à percevoir les situations négatives comme des difficultés temporaires, plutôt que comme des désastres permanents. C'est souvent le cas.
2. N'exagérez pas les retombées négatives d'une mauvaise situation. Lorsque ça va mal, ne vous engouffrez pas dans l'autocritique. Plutôt, tentez de trouver une façon d'améliorer la situation.
3. Acceptez les compliments sans faire preuve d'égoïsme. En soulignant ses réussites, on nourrit son optimisme.
4. Apprenez à gérer vos pensées et croyances négatives. Souvent fausses, les idées négatives favorisent la durée des sentiments négatifs.
5. Essayez de voir le côté positif des situations négatives. Bon nombre d'échecs et de déceptions représentent des occasions de croissance – on peut en tirer une leçon ou en profiter pour s'améliorer.

# Habiletés d'adaptation

Les habiletés d'adaptation, ce sont les stratégies qu'on utilise pour réduire le stress et traverser des situations difficiles et inévitables. Ces aptitudes sont essentielles au travail parce qu'en dépit de nos meilleurs efforts, nous connaissons tous des situations stressantes au travail.

Certaines méthodes, comme l'abus de boisson ou de drogues ou le dénigrement d'autres personnes, peuvent être dangereuses et destructives. Voici certaines habiletés d'adaptation positives :

- prendre des mesures pour composer avec la source de stress;
- chercher le soutien émotionnel ou la sympathie d'autrui;
- éviter, autant que possible, les situations et les personnes stressantes;
- prendre le temps de s'adonner à des activités agréables qui permettent d'éloigner le stress;
- soigner sa santé et son bien-être en dormant suffisamment, mangeant bien et faisant assez d'exercice;
- être en mesure de ralentir la cadence et de prendre le temps de réfléchir; les problèmes n'exigent pas tous une solution immédiate;
- mettre ses pensées sur papier et fixer un moment pour y revenir plus tard;
- développer des façons de détourner son attention des pensées et des situations négatives et néfastes;
- libérer son esprit en respirant profondément, faisant de la méditation ou de la visualisation ou en employant d'autres techniques de relaxation.

## Atouts en matière d'habiletés d'adaptation

- S'adonner à des activités et des passe-temps pour détourner son attention des problèmes;
- Avoir des amis qui nous écoutent;
- Créer des réseaux sociaux qui nous aident à bien nous sentir dans notre peau;
- Pouvoir résoudre les problèmes et planifier;
- Adopter un mode de vie sain;
- Prendre le temps de s'amuser.



*L'entreprise d'Armand vient d'annoncer des mises à pied. Heureusement, Armand a été épargné, mais il a peur que la main-d'œuvre réduite va augmenter ses responsabilités.*

*En quittant le bureau, il se demande: « Est-ce que je vais devoir travailler tard plus souvent? Est-ce que je vais avoir plus de pression pour respecter les échéanciers? »*

*Armand décide d'arrêter au centre de conditionnement physique avant de rentrer à la maison. Il se sent normalement bien après une séance d'entraînement. En marchant sur le tapis roulant, Armand élabore un plan. « Peut-être que je pourrais travailler de la maison un jour ou deux par semaine afin de réduire mon temps de déplacement. Mes tâches vont peut-être changer et j'aurai besoin de plus de formation. Je vais parler à mon patron demain pour savoir à quoi m'en tenir. »*

*En quittant le centre de conditionnement physique, Armand se sent non seulement moins tendu, mais il a aussi un plan pour faire face à la situation.*

## Cinq façons de développer vos habiletés d'adaptation

1. Conservez une liste mentale des moyens qui vous aident à composer avec une situation difficile et utilisez-les quand la situation l'exige.
2. Si vous ne pouvez pas éliminer le problème, rappelez-vous qu'il est préférable de se sentir un peu mieux que de se sentir très mal.
3. Gardez le contact avec les gens qui peuvent vous aider à surmonter les situations et communiquez avec eux en cas de besoin.
4. Prenez le temps de vous reposer. Faites vos pauses café et prenez vos vacances. Ces moments de répit, auxquels vous avez droit, peuvent vous aider à éviter l'épuisement professionnel.
5. Apprenez à segmenter les problèmes pour déterminer les aspects sur lesquels vous exercez un contrôle. Élaborez un plan pour aborder les aspects du problème que vous avez le pouvoir de changer et apprenez à accepter ceux qui sont hors de votre contrôle.



## Autres stratégies de résilience au travail

### Conservez une vue d'ensemble

Souvent, au travail et ailleurs, on s'acharne à vouloir régler les problèmes du moment: Comment vais-je répondre à tous ces courriels dans les 15 prochaines minutes? Comment vais-je pouvoir m'acquitter de toutes mes tâches et responsabilités aujourd'hui? C'est normal, voire nécessaire parfois. Mais n'oubliez pas de prendre du recul et de voir la situation dans son ensemble; cela vous aidera à ne pas perdre vos objectifs de vue et à replacer les problèmes mineurs dans leur contexte.

### Les perceptions peuvent être fausses

Nous avons tous certaines perceptions et théories à l'égard des autres – ce qu'ils pensent, ce qu'ils recherchent, leurs motivations, etc. Les perceptions sont réelles et font partie intégrante des interactions sociales. Toutefois, elles sont souvent fausses. Quand c'est le cas, nous risquons de mal juger les gens, de nous inquiéter sans raison et de tirer les mauvaises conclusions. Si votre perception à l'égard d'un collègue a des incidences sur votre façon de vous acquitter de vos tâches, vous cause de l'anxiété ou nuit à votre relation avec cette personne, allez au fond des choses. La réalité risque d'être fort différente de votre pensée.

## Plus d'enseignements

### Livres

*Ne vous noyez pas dans un verre d'eau au travail*, par Richard Carlson, édition J'ai lu.  
*Social Intelligence, The New Science of Human Relationships*, par Daniel Goleman, Bantam 2006.

*L'intelligence émotionnelle au travail*, par Daniel Goleman, éditions Village Mondial, 2005.

*The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, par Steven J. Stein et Howard E. Book, Wiley 2006.

*Make Your Workplace Great, The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, par Steven J. Stein, Jossey-Bass 2007.

*Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, par Martin Seligman, Free Press 2002.

### Sites Web

Le site Web de **Esprits Sains/Enfants Sains** renferme des ressources liées à la santé mentale au travail que vous pouvez télécharger, ainsi que des ressources et des renseignements sur la santé mentale des enfants et l'art d'être parent.

Visitez le site [www.StrongMindsStrongKids.ca](http://www.StrongMindsStrongKids.ca)

Centre d'assistance de la **American Psychological Association**.

**The Road to Resilience** <http://www.apahelpcenter.org/> (en anglais seulement)

Rédigé par:  
John Hoffman

Traduction et conception:  
Desjardins Sécurité financière

Remerciements particuliers  
aux personnes suivantes:  
D<sup>r</sup> Ester Coke, D<sup>r</sup> Robin Alter, D<sup>r</sup> Anita Teslak,  
D<sup>r</sup> Maria Kokai, Suzanne Park, Kerri Richards,  
Liz Scanlon et Sue Bochner

La Fondation de psychologie du Canada et Desjardins Sécurité financière sont heureuses d'avoir collaboré afin de vous offrir l'information figurant dans la présente brochure.

**Esprits Sains Enfants Sains (ESES)** est un organisme de bienfaisance enregistré qui soutient les parents et les familles au moyen de nombreuses initiatives, y compris l'élaboration de ressources éducationnelles, le développement de programmes de formation à l'intention des professionnels et l'offre d'éducation en milieu communautaire. Fondée en 1974 afin de promouvoir la compréhension et l'utilisation de connaissances solides en matière de psychologie pour améliorer la vie des gens, la ESES est guidée par un conseil d'administration composé de psychologues et de meneurs des secteurs des affaires et communautaires. Ses programmes, comme *Kids Have Stress Too!*<sup>®</sup>, *Parenting for Life* et *Diversity in Action*, aident les Canadiens à mieux comprendre la façon d'aborder plus efficacement les différentes situations et leurs relations à la maison, à l'école, dans la communauté et au travail. Pour en apprendre davantage à son sujet, ou pour commander des documents, visitez ses sites Web (en anglais seulement), [www.StrongMindsStrongKids.ca](http://www.StrongMindsStrongKids.ca) et [www.kidshavestresstoo.org](http://www.kidshavestresstoo.org).

## Desjardins Sécurité financière<sup>MD</sup>

Desjardins Sécurité financière est une composante du Mouvement des caisses Desjardins, le plus important groupe financier coopératif au Canada. Spécialisée en assurance vie, en assurance santé et en épargne-retraite, tant individuelles que collectives, Desjardins Sécurité financière, sur qui plus de 5 millions de Canadiens comptent chaque jour pour assurer leur sécurité financière, emploie 3 800 personnes. Elle gère et administre un actif de 20,4 milliards de dollars. La Compagnie a des bureaux dans plusieurs villes du pays, dont Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Québec, Lévis, Halifax et St. John's.

Desjardins Sécurité financière s'est engagée à promouvoir la santé mentale au moyen de nombreux partenariats ainsi que de son sondage À votre santé ! Pour obtenir plus d'information au sujet de ce sondage, visitez le site Web le concernant, soit le [www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante).

Partenaire de la promotion  
de la santé mentale



Conjuguer avoirs et êtres

[www.desjardinssecuritefinanciere.com](http://www.desjardinssecuritefinanciere.com)

<sup>MD</sup> Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière