



Centre canadien  
de gestion

Canadian Centre for  
Management Development

# LE JUSTE ÉQUILIBRE

Guide à l'intention du gestionnaire sur le  
mieux-être en milieu de travail

Table ronde  
du CCG sur le  
**mieux-être en  
milieu de travail**

PRÉSIDIÉE PAR  
YAZMINE LAROCHE

PAR PETER STOYKO  
ET ANDREW GAUDES



Centre canadien  
de gestion

Canadian Centre for  
Management Development

# LE JUSTE ÉQUILIBRE

---

Guide à l'intention du gestionnaire sur le  
mieux-être en milieu de travail

Table ronde  
du CCG sur le  
**mieux-être en  
milieu de travail**

PRÉSIDIÉE PAR  
YAZMINE LAROCHE

PAR PETER STOYKO  
ET ANDREW GAUDES

Pour de plus amples informations ou des exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion

Téléphone : (613) 947-3682  
Télécopieur : (613) 992-1736

Les opinions émises dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion

© Centre canadien de gestion, 2002

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Table ronde du CCG sur le mieux-être en milieu de travail (Canada)

Le juste équilibre : Guide à l'intention du gestionnaire sur le mieux-être en milieu de travail

Présidente : Yazmine Laroche.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit.: A fine balance, a manager's guide to workplace well-being.

Publ. aussi sur l'Internet.

ISBN 0-662-66452-3

No de cat. SC94-93/2002

1. Personnel -- Direction.
2. Qualité de la vie au travail.
3. Travail -- Aspect physiologique.
4. Travail -- Aspect psychologique.
5. Stress dû au travail.
  - I. Laroche, Yazmine.
  - II. Centre canadien de gestion.
  - III. Titre.
  - IV. Titre: A fine balance, a manager's guide to workplace well-being.

HF5549.C32 2002

658.3

C2002-980081-1F

## Articles vedettes

ARTICLES VEDETTES : ÉLÉMENTS PLUS QUE BONS À SAVOIR

ARTICLE DE FOND : LE MIEUX-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL

### 7 | Mieux vaut avoir une vie riche et être en santé...

Les gestionnaires sont de plus en plus nombreux à découvrir les avantages du mieux-être en milieu de travail. Ce n'est pas tant que les gens se sentent mieux ainsi et sont plus productifs; c'est simplement la chose à faire.

L'ART DE CONCILIER VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE

### 19 | Expérience

Nous avons fait appel aux lumières de quatre vétérans de la fonction publique afin qu'ils nous parlent de la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles. Comme on pourrait s'y attendre, cela a donné des points de vue à la fois colorés et intrigants.

ORGANISATION DU TEMPS ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL

### 25 | À la recherche du temps perdu...

Nous vivons dans un monde chaotique où les exigences et les distractions se font nombreuses. Le moment est venu pour nous de nous concentrer, de mobiliser nos énergies et de privilégier les choses qui sont vraiment importantes.

L'AMÉNAGEMENT DU LIEU DE TRAVAIL

### 33 | Le physique de l'emploi

Notre lieu de travail influe sur notre façon de travailler, que nous nous en rendions compte ou non. Si vous voulez être à votre meilleur, vous avez avantage à savoir certaines choses concernant votre milieu de travail.

[www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca)

En direct

Pour trouver d'autres ressources pédagogiques et produits de la recherche-action à l'intention des gestionnaires, consultez le site Web du CCG.



# Information

FAITS, DONNÉES ET CAS

## 6 | Le mieux-être en chiffres

**LES FAITS:** Cette collecte statistique nous donne une vue d'ensemble.

## 16 | Le mieux-être selon MDS Nordion

**UN EXEMPLE CONCRET:** Découvrez cette ancienne société d'État qui sert de modèle en matière de promotion du mieux-être.

## 35 | L'aménagement des locaux du gouvernement : l'art du possible

**UN EXEMPLE CONCRET:** Découvrez les différentes innovations en matière d'aménagement de bureau qui se présentent dans votre propre organisation.

**CD ROM**

Pour ceux qui préfèrent les média électroniques, ce guide pour les questionnaires est aussi disponible sur un CD ROM pratique.

# Outils et conseils

LA GESTION DU CHANGEMENT POUR TOUS

## 32 | Utilisation de l'espace de bureau: des solutions de rechange

**ESPACE DE TRAVAIL :** On parle beaucoup de la nature changeante du travail, mais on dit peu de choses sur les stratégies connexes d'utilisation de l'espace de bureau. Vous avez des choix.

## 39 | Asseyez-vous ...

**ERGONOMIE :** Voyez comment la forme de votre poste de travail influe sur la vôtre. Dites adieu aux douleurs, aux maux et aux tensions qui vous affligent.

## 41 | Dix conseils simples

**SANTÉ :** Un esprit sain dans un corps sain. Voici quelques conseils pour favoriser votre bien-être.

## 46 | Stress et satisfaction

**À LA HAUTEUR :** Évaluez votre niveau de stress professionnel et épanouissez-vous davantage au travail.

## 48 | Santé et productivité

**À LA HAUTEUR :** Évaluez votre style de gestion. Apprenez comment réduire le stress et stimuler la productivité dans votre milieu de travail.

# Recherche-action

APPRENTISSAGE ET GESTION

3 / Collaboration

3 / Qu'est-ce que la recherche-action?

4 / **Agir en faveur du mieux-être en milieu de travail :** Lettre du CCG

5 / **Le juste équilibre :** Lettre de la présidente

10 / Les nombreuses dimensions du mieux-être individuel

18 / **Jeu d'adresses :** Quelques sites Internet utiles

16 / **À lire :** Lectures recommandées

38 / Bibliothèque publique

43 / Sources et notes

# Collaboration

Table ronde de recherche-action du CCG sur le mieux-être en milieu de travail

## Présidente

Yasmine Laroche  
PATRIMOINE CANADIEN

## Secrétariat

Julie Fontaine  
RESSOURCES NATURELLES CANADA

Andrew Gaudes  
UNIVERSITÉ DU MANITOBA

Mark Julien  
UNIVERSITÉ CARLETON

Anna-Maria Raposo  
CENTRE CANADIEN  
DE GESTION

Peter Stoyko  
CENTRE CANADIEN  
DE GESTION  
ET UNIVERSITÉ CARLETON

Jillian Thorne  
PATRIMOINE CANADIEN

## Membres

Susan Amos  
DÉVELOPPEMENT DES  
RESSOURCES HUMAINES CANADA

Edward Buffett  
BUFFETT TAYLOR  
& ASSOCIATES

Jack Cole  
PÊCHES ET OCÉANS  
CANADA

Wayne Corneil  
ASSOCIATION PROFESSIONNELLE  
DES GESTIONNAIRES DE LA  
FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Terrence Dalton  
SANTÉ CANADA

Linda Duxbury  
UNIVERSITÉ CARLETON

Suzanne Fergusson  
MDS NORDION

Joan Gibson  
SANTÉ CANADA

Peter Hausdorf  
UNIVERSITÉ DU GUELPH

Mary Lou Levisky  
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU  
TRÉSOR DU CANADA

Alan Mirabelli  
INSTITUT VANIER DE LA  
FAMILLE

Heni Nadel  
TRAVAUX PUBLICS ET  
SERVICES GOUVERNEMENTAUX  
CANADA

Richard Rochefort  
CENTRE CANADIEN  
DE GESTION

Nora Spinks  
WORK-LIFE HARMONY  
ENTERPRISES

Sharon Squire  
PATRIMOINE CANADIEN

Jim Taggart  
AGENCE DES DOUANES ET  
DU REVENU DU CANADA

Les membres de la Table ronde souhaitent remercier sincèrement les nombreuses personnes qui ont contribué à la préparation du présent document, dont celles qui ont proposé des idées à la Table ronde et celles qui se sont chargées de la production de ce document. Leur contribution a permis de garantir que le produit se révélera utile aux gestionnaires de la fonction publique du Canada et d'ailleurs.

## Qu'est-ce que la recherche-action?

Le processus de recherche-action du CCG permet de réunir des praticiens et des spécialistes du secteur public et du secteur privé. Le groupe ainsi constitué prépare des conseils pratiques qui doivent permettre aux gestionnaires de relever les défis qui se présentent à eux. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une Table ronde composée de membres de tous les secteurs – tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les « défis » sont choisis par les gestionnaires et les cadres supérieurs en fonction de leur degré d'urgence et d'importance pour la fonction publique dans son ensemble. Le produit final consiste en une série de conseils précis, pratiques et actuels que les gestionnaires du secteur public prennent réellement et utilisent activement dans le cadre de leur travail.

La Table ronde compte sur le soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.

# Agir en faveur du mieux-être en milieu de travail

Une fonction publique qui apprend sans cesse est mieux placée pour saisir les occasions passagères que procurent une économie et une société dont l'évolution est rapide. La recherche représente un véhicule d'une importance capitale pour l'apprentissage, mais elle doit être soumise à certaines conditions. La recherche doit se faire en temps opportun, être pertinente et déboucher sur des conseils pratiques. C'est justement ce que permet de réaliser la démarche des Tables rondes de recherche-action du CCG.

Il s'agit de la deuxième vague de recherche que nous avons réalisée sous cette forme des plus heureuses. Les consultations que nous avons menées auprès des gestionnaires ont permis de signaler que cinq sujets méritent de faire l'objet d'une recherche immédiate :

- le mieux-être en milieu de travail;
- la prestation de services à l'interne;
- l'innovation dans la fonction publique;
- les mécanismes horizontaux;
- les sciences et les politiques publiques.

Ces sujets revêtent une importance stratégique pour l'ensemble de la fonction publique du Canada; en même temps, ils se rapportent à l'expérience concrète de nos collègues gestionnaires et de leur personnel.

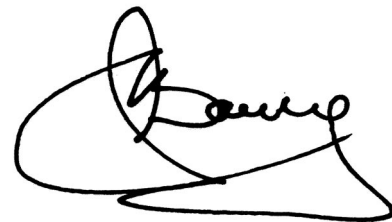
Le présent guide à l'intention du gestionnaire est le fruit du travail de la Table ronde de recherche-action sur le mieux-être en milieu de travail. Les objectifs de la Table ronde consistaient à dresser le bilan de cette question multidimensionnelle, à traduire les principales perspectives élaborées en conseils pratiques et, ce faisant, à aider les gestionnaires de la fonction

publique à « diffuser » le mieux-être dans leur milieu de travail. Pour y arriver, la Table ronde propose un rapport qui complète de manière idéale le rapport du comité des sous-ministres sur le mieux-être en milieu de travail, publié en septembre 2000.

Je crois bien que le rapport apportera une contribution originale au chemin que vous parcourez pour faire de la fonction publique du Canada un employeur de choix et un milieu de travail où prospérer.

Nombreuses sont les personnes qui méritent d'être remerciées de leur contribution. Je tiens à souligner l'apport de la présidente de la Table ronde, Mme Yazmine Laroche, sous-ministre adjointe (Affaires du portefeuille et du Ministère) de Patrimoine canadien, ainsi que l'engagement et le leadership dont elle a fait preuve. Je souligne en même temps la contribution énorme des membres de la Table ronde, qui ont fait don de leur temps et de leur expertise, croyant en l'importance du mieux-être en milieu de travail. Enfin, je tiens à remercier les membres du secrétariat pour leurs recherches diligentes et une composition inspirée.

La présidente,



Jocelyne Bourgon  
Centre canadien de gestion

# Le juste équilibre

Lorsqu'on m'a demandé de présider une table ronde sur le mieux-être en milieu de travail, ma première réaction a été la suivante : « On doit être à la recherche d'une personne qui ne met pas très bien en pratique les principes de l'équilibre. Peut-être espère-t-on me convertir. » À titre de SMA d'un organisme nouvellement créé, je faisais face à des journées de 14 heures, à une courbe d'apprentissage horriblement abrupte et au sentiment de n'avoir plus aucun contrôle sur ma vie. Naturellement, j'ai accepté.

Le mieux-être, l'équilibre, l'harmonie ou le bien-être en milieu de travail sont des ajouts relativement récents au vocabulaire de la fonction publique. Les résultats d'enquêtes récentes — menées auprès de fonctionnaires et de recrues éventuelles — font toutefois état d'un grave problème. Si une majorité de fonctionnaires ont leur travail à cœur et sont fiers d'appartenir à la fonction publique, un grand nombre d'entre eux ont le sentiment de n'exercer aucun contrôle sur la quantité de travail qu'ils ont à accomplir, et nombreux sont ceux qui ont le sentiment que leurs efforts sont peu soulignés. Au moment où nous nous attaquons au remplacement d'un large segment de l'effectif à l'aube de la retraite, les recrues éventuelles nous disent clairement qu'elles ne voient pas dans la fonction publique un choix de carrière souhaitable.

La Table ronde avait pour mission d'examiner la question et de formuler certaines suggestions pratiques à l'intention des gestionnaires de la fonction publique.

Nos membres se sont passionnés pour leur tâche. Nous comptons parmi nous des représentants de la fonction publique, des chercheurs qui étudient ces questions, des représentants du secteur privé qui ont établi des pratiques exemplaires de même que d'autres spécialistes du

domaine. Nous avons bénéficié du précieux soutien d'un secrétariat composé de candidats au doctorat et de stagiaires en gestion des plus dévoués. Chacun des membres a apporté un point de vue unique sur la question, et leur engagement, leur perspicacité et leur sagesse m'ont inspiré le plus vif respect.

Nous avons vécu une expérience riche et intense. Le mieux-être en milieu de travail est un vaste sujet, auquel on a consacré un nombre colossal d'études, et notre principal défi a consisté à mettre au point un produit ayant des applications pratiques pour les gestionnaires de la fonction publique. En un sens, nous avons échoué puisque nous n'avons pu nous limiter à un seul produit.

À force d'étudier la question, nous nous sommes rendu compte que l'atteinte de l'équilibre dans nos vies complexes relève de la responsabilité des particuliers tout autant que de celle des organismes pour lesquels ils travaillent. Sur le plan personnel, nous devons être à l'écoute de l'équilibre tel que nous le définissons, avoir une idée claire de nos besoins et avoir à cœur de conserver cet équilibre. En tant que gestionnaires de la fonction publique, responsables de nos organismes, nous devons créer un milieu à la fois souple et adapté aux besoins de nos employés — un milieu qui tienne compte de leurs besoins en ce qui concerne

l'équilibre, qui reconnaît leurs apports et qui leur permet de s'épanouir. L'équilibre ne se mesure pas en segments de 24 heures, et ce n'est pas non plus un principe statique. En fait, l'équilibre a trait à la vie et à la transformation de nos priorités et de nos besoins tels que nous les vivons. Il n'y a pas de solution universelle, mais il existe un certain nombre de conseils et de stratégies dont on peut faire l'essai, et nous espérons que le magazine vous aidera à mettre au point votre propre approche.

Pour vous aider dans cette tâche, nous avons produit une série d'articles, en tant que personnes et en tant que gestionnaires — un qui plaide en faveur du mieux-être en milieu de travail, un autre qui met en lumière un exemple remarquable issu du secteur privé, des questionnaires à remplir soi-même pour déterminer sa conception personnelle du mieux-être —, mené des entrevues auprès de gestionnaires de la fonction publique et, enfin, rédigé des textes sur l'organisation matérielle du lieu de travail et la gestion de la plus précieuse des ressources : le temps.

Nous espérons que vous trouverez les documents utiles et pertinents. Nous vous invitons à les partager avec d'autres et à évaluer ce que vous pouvez faire, pour vous-même et vos équipes, afin que nous éprouvions tous un véritable mieux-être au travail.

La présidente,



Yazmine Laroche  
Table ronde de recherche-action du  
CCG sur le mieux-être en milieu de  
travail

## Le mieux-être en chiffres

### Décisions de la direction

**Fins de semaine manquées :** En moyenne, les gestionnaires supérieurs du gouvernement canadien travaillent presque cinq heures par fin de semaine. Plus du quart des gestionnaires supérieurs travaillent six heures ou plus chaque fin de semaine.

**Épuisement des cerveaux :** 63 % des gestionnaires supérieurs du gouvernement qui prennent leur retraite considèrent que le désir d'établir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est un facteur déterminant dans leur décision de quitter leur emploi.

**Épuisement des cerveaux :** Pour 51 % des gestionnaires supérieurs du gouvernement, les problèmes à l'égard de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle constituent une raison très importante de ne pas chercher l'avancement. Si l'on envisage l'ensemble de la main-d'œuvre, le taux est de 32 %.

**Réjouissez-vous!** En 1997-1998, presque deux sur cinq réclamations faites à des régimes d'assurance-invalidité avaient pour cause la dépression ou l'anxiété.

### Travail, quand tu nous tiens

**Lourde charge :** En 1999, presque la moitié des fonctionnaires canadiens estimaient que leur charge de travail n'était pas raisonnable la plupart du temps. D'ailleurs, la plupart du temps, 40 % ne peuvent s'acquitter de leur charge de travail pendant les heures normales de travail. Enfin, 65 % affirment avoir besoin d'améliorer leurs compétences à gérer leur horaire.

**Travail bâclé :** La moitié des fonctionnaires canadiens estiment que leur travail souffre souvent ou toujours parce qu'on leur demande de faire davantage avec moins de ressources. De plus, 29 % croient que leur travail souffre souvent ou toujours en raison d'échéances déraisonnables.

### Du temps perdu à jamais

**Le blues du banlieusard :** En 1998, les travailleurs ont consacré en moyenne 62 minutes par jour aux déplacements entre leur lieu de travail et leur domicile pendant la semaine de travail normale. Cela correspond à plus de cinq heures par semaine, soit neuf jours et demi par année. Pour ceux qui prennent l'autobus ou le métro, le temps moyen consacré au déplacement est de 100 minutes par jour.



### La vie n'est plus ce qu'elle était

**La corde raide :** Le pourcentage de travailleurs affirmant que les efforts pour équilibrer les responsabilités professionnelles et personnelles occasionnent un niveau de stress de moyen à élevé a augmenté de presque 75 %, passant de 27 % en 1989 à 46 % en 1999.

**Trop-plein d'émotions :** Le taux d'employés se disant aux prises avec un niveau élevé de dépression a plus que doublé, passant de 15 % en 1991 à 33 % en 2001. En 1991, un travailleur sur cinq signalait un niveau élevé de stress lié au travail. En 2001, un travailleur sur trois signalait un niveau élevé de stress. Le niveau de surcharge des responsabilités est passé de 47 % à 58 % au cours de la période.

**Insatisfaction :** La proportion de travailleurs affichant un niveau élevé de satisfaction professionnelle est passée de 61 % en 1991 à 43 % en 2001. Au cours de la même période, le taux d'engagement organisationnel est passé de 76 % à 43 %. On constate aussi une baisse de la proportion de travailleurs affichant un niveau élevé de satisfaction de vivre (de 54 % à 41 % au cours de la période visée).

### Qui dirige ici?

**Problème face à l'autorité :** Deux organismes canadiens sur trois n'accordent pas suffisamment de contrôle à leurs gestionnaires pour qu'ils aident les employés à établir l'équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

**Loin des yeux :** La plupart des organismes canadiens (57 %) laissent à leurs gestionnaires le pouvoir de décider de recourir au télétravail.

### Un homme, une femme

**Ceci ou cela :** Trois travailleuses sur quatre estiment que l'engagement envers la famille mine l'avancement professionnel. Les deux tiers des répondantes croient que l'avancement professionnel suppose qu'on mette sa carrière avant sa vie personnelle.

**En attente :** 41 % des femmes affirment avoir remis à plus tard ou abandonné l'idée d'avoir un enfant.

### À quel point le secteur public est-il souple?

Les organismes gouvernementaux n'offrent pas tous des régimes de travail souples. Quel est le pourcentage d'organismes qui le font?

71%

Congés pour obligations familiales

68%

Semaine de travail comprimée

59%

Partage d'emploi

46%

Télétravail





# Mieux vaut avoir une vie riche et être en santé ...

Les gestionnaires sont de plus en plus nombreux à découvrir les avantages du mieux-être en milieu de travail. Ce n'est pas tant que les gens se sentent mieux ainsi et sont plus productifs; c'est simplement la chose à faire.

**L**e mal est difficile à diagnostiquer parce que les symptômes évoquent d'autres troubles primaires : l'absentéisme chronique; les gripes et rhumes persistants; les maladies graves; et un certain mécontentement qui ne cesse de faire ressentir ses effets au bureau. Il peut être difficile de remonter à l'origine du mal que provoque une perte d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des gens autour de vous – si ce n'est la vôtre –, mais, si rien n'est fait, la situation peut miner l'efficacité de votre équipe, de votre direction générale, voire de votre ministère entier.

Il est un signe qu'il est difficile de ne pas voir : le mécontentement général à l'égard du travail à accomplir, bien qu'il puisse y avoir aussi à ce sujet une certaine confusion entre la qualité et la quantité. En principe, les fonctionnaires aiment leur travail. De fait, parmi ceux qui ont été sondés en 1999, 96 % ont affirmé que leur travail était important, et 88 % ont indiqué qu'ils aimaient leur travail. Par contre, 50 % d'entre eux ont également affirmé qu'il y avait trop de ce travail tant apprécié.

Le sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail le dit clairement dans son rapport : « La charge de travail est au cœur des préoccupations dans tous les secteurs de la fonction publique et à tous les niveaux. Un grand nombre d'employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont déclaré que la qualité de leur travail diminue parce qu'ils doivent accomplir le même travail ou davantage avec moins de ressources et en raison de délais inacceptables. »

Dans un article intitulé « L'équilibre travail/vie », Frank Claydon, secrétaire du Conseil du Trésor et Contrôleur général du Canada, renchérit : « Les fonctionnaires se sentent débordés. Ils n'arrivent pas à trouver un équilibre entre les exigences du bureau et les responsabilités du foyer. Ils doivent travailler de plus en plus fort simplement pour surnager. Il faut que ça change, disent-ils. »

Aux yeux de certains gestionnaires, qui se concentrent sur la tâche à accomplir et répondent aux exigences suivant la tradition confirmée de longue date du service exemplaire (n'est-ce pas

« On peut résumer tous ces éléments en un seul point : lorsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne. »

la meilleure façon de définir le mandat de la fonction publique?) ces réponses peuvent représenter, simplement, le prix qu'il faut payer à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Mettez ça sur le compte de la révolution de l'information, de la « nouvelle économie », sinon de l'idée prédominante selon laquelle le client – dans le cas qui nous occupe, les Canadiens – est roi; quoi qu'il en soit, il est facile d'adopter l'approche selon laquelle le travail doit se faire coûte que coûte.

Travailler plus dur et plus longtemps peut aisément se justifier quand il s'agit de courts laps de temps. On amène le portable chez soi la fin de semaine, on travaille un soir au bureau; ça ne semble pas grand chose quand le délai de l'équipe approche à grands pas.

La difficulté, par contre, c'est que c'est là une exception qui devient vite la règle. Une fois rompu l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en faveur de la première, il faut un effort concerté pour remettre les choses en place.

La surcharge devient l'état normal.

## Définir le problème

Du point de vue du gestionnaire, il peut être difficile de définir le problème, particulièrement pour celui qui fait face à un délai qui approche et qui se débat avec ses propres problèmes professionnels et personnels. Même ceux qui sont dévoués tout entiers à leur travail – 24 heures par jour, 7 jours par semaine – peuvent avoir de la peine à définir la question.

Or, le sous-comité du CHF l'affirme avec éloquence : « Le mieux-être en milieu de travail revêt plusieurs aspects : il s'agit en fait pour les employés d'accomplir un travail intéressant et stimulant et qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir; il s'agit de

collaborer efficacement avec des collègues et des gestionnaires; il s'agit d'un milieu de travail qui est sécuritaire, sain et respectueux des personnes et de leurs différentes situations, y compris la nécessité d'établir un juste équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et où les employés ont les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail; le mieux-être signifie pour les employés une rémunération équitable, tant au niveau des salaires que des avantages sociaux; des possibilités et des occasions d'apprentissage en vue de réaliser leurs propres aspirations professionnelles. Le mieux-être en milieu de travail englobe tous ces aspects et davantage. On peut résumer tous ces éléments en un seul point : lorsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne. »

Dans un rapport intitulé « Au-delà des mots : Réaliser un milieu de travail sain et productif », l'Association professionnelle des gestionnaires de la fonction publique du Canada (APEX) juge que six facteurs sont essentiels à un milieu de travail sain :

- un régime de gestion et un milieu de travail fondés sur les valeurs;
- des communications et un dialogue ouverts;
- la collégialité et le partage au sein d'une équipe;
- la clarté et un but commun;
- un niveau important de souplesse et de discrétion ainsi qu'un appui à la prise de risques raisonnables; et
- l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

Les auteurs du rapport ajoutent : « La variable principale déterminant les effets sur la santé et le niveau de satisfaction d'un employé avec son milieu de travail est le contrôle qu'il possède sur son travail ou sa latitude décisionnelle. Tout simplement, la latitude décisionnelle se définit comme étant le degré de contrôle qu'un individu peut avoir sur son milieu de travail et sur ses activités quotidiennes, les décisions qui sont prises et les résultats de ces décisions. Elle est aussi reliée à la capacité de pouvoir dire « non » ou de négocier la charge de travail sans crainte de représailles ou d'une réprimande. »

L'enjeu est de taille

L'APEX affirme clairement que le fait de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle ne revient pas à éviter le travail ou à trouver un prétexte quand un délai approche; c'est de la santé des gens dont il s'agit.

« Le manque de contrôle des individus sur leur travail a un lien plus fort avec les niveaux de détresse, les problèmes de santé à court terme et les maladies à long terme que les autres facteurs, dont les habitudes personnelles du mode de vie... Il est clair que si l'on prend des personnes en santé et qu'on les place dans un environnement malsain – quel que soit le degré d'endurance ou de malléabilité qu'il puisse y avoir au départ – le milieu de travail malsain créera des individus en mauvaise santé. »

Il existe une myriade de coûts associés à la perte du mieux-être en milieu de travail.

L'APEX a signalé que la catégorie de demandes qui connaît la croissance la plus rapide dans le cas des régimes d'assurance-invalidité chez les fonctionnaires fédéraux est celle des troubles mentaux. En 1995, le taux global de demandes relatives à la santé mentale, en tant que proportion de l'ensemble des demandes nouvelles de la totalité des fonctionnaires, s'élevait à 33,4 %. En 1996, le taux s'élevait à 37,5 %, alors qu'il était inférieur à 20 % dix ans plus tôt.

Nora Spinks, présidente de Work-Life Harmony Enterprises et membre de la Table ronde



## Les nombreuses facettes du bien-être individuel

**Bien-être physique :** Avoir un organisme sain et avoir de l'énergie en prenant des décisions saines concernant l'exercice, l'alimentation et la lutte au stress.

**Bien-être émotionnel :** Tranquillité d'esprit, confiance et respect de soi qui proviennent du fait d'être au diapason de ses propres sentiments.

**Bien-être spirituel :** Le but, l'épanouissement et le sens qui proviennent du fait de s'insérer dans un tout qui est plus grand que nous.

**Bien-être intellectuel :** Acuité mentale qui résulte du fait de rester actif, alerte, ouvert, curieux et créatif sur le plan mental.

**Bien-être social :** Esprit de camaraderie qui provient du fait de cultiver un riche réseau de relations avec les membres de la famille, les amis et les collègues.



de recherche-action sur le mieux-être en milieu de travail du Centre canadien de gestion, possède, elle, des statistiques qui donnent froid dans le dos. Chez les employés dont le travail se caractérise par une demande et un effort élevés ainsi que peu de contrôle et de récompense, les probabilités sont trois fois plus grandes d'avoir une maladie du cœur ou des maux de dos, par rapport au Canadien moyen. Aussi, ces employés sont jusqu'à cinq fois plus susceptibles de souffrir de certaines formes de cancer. Les probabilités sont deux à trois fois plus grandes qu'ils éprouvent des problèmes de santé mentale, qu'ils soient atteints d'une infection ou qu'ils se blessent, et deux fois plus grandes qu'ils fassent une consommation excessive de drogues ou d'alcool, toujours par rapport au Canadien moyen.

De dire Mme Spinks : « Nous créons des environnements qui rendent les gens malades et vulnérables aux blessures. »

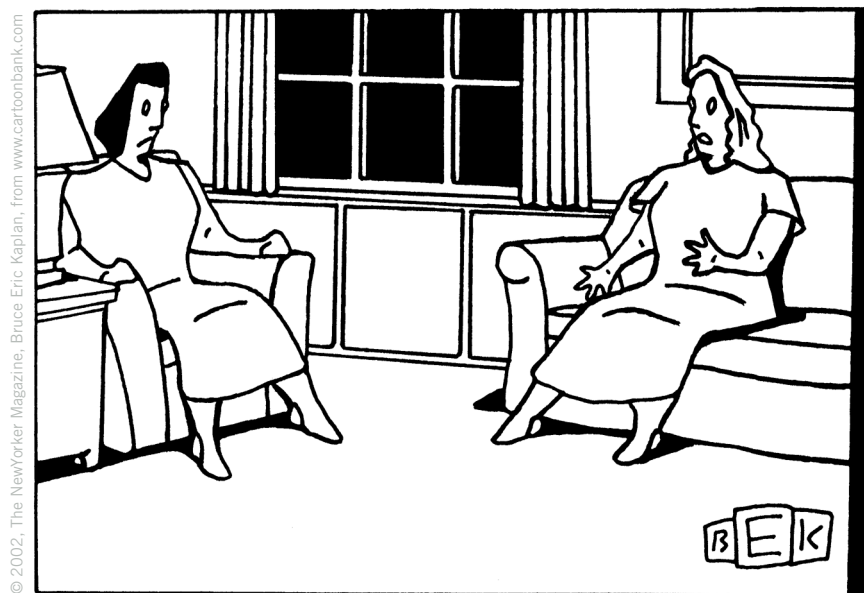
Tout cela peut déboucher sur un absentéisme chronique qui, à l'inverse du jour de congé que l'on prend à l'occasion pour s'occuper de responsabilités familiales ou pour s'occuper, pour ainsi dire, de sa santé mentale, peut dénoter un état de plus en plus dépressif. Un stress excessif peut finir par être extraordinairement néfaste.

Selon la Business & Economic Roundtable on Mental Health, le Canada et les États-Unis perdent presque 100 milliards de dollars tous les ans du fait d'une productivité réduite en raison de la dépression. Au Canada, 1,4 million de travailleurs (10 % de la population active) sont touchés par la dépression.

Au bout du compte, devant des pressions qui sont de plus en plus grandes, certains employés choisissent simplement de s'en aller. Le coût du remplacement des employés qui choisissent de s'éclipser avant de s'épuiser peut être énorme – jusqu'à 150 % du salaire annuel – mais dans le cas d'une fonction publique vieillissante qui cherche du sang neuf, c'est une perspective qui est encore plus effrayante. Les jeunes générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail sont moins prêtes à se contenter de situations que leurs aînés ont appris à tolérer. Le temps personnel dont ils disposent est plus important à leurs yeux que l'identification au poste qu'ils exercent et, à lui seul, l'argent ne suffit pas pour qu'ils s'attachent à l'organisation. D'après des recherches récentes, une fois que les employés atteignent le niveau de rémunération auquel ils peuvent raisonnablement s'attendre compte tenu de leur formation et de leurs habiletés, ils sont motivés d'abord et avant

tout par la teneur du travail lui-même, la qualité des personnes avec lesquelles ils travaillent et les occasions d'épanouissement et d'enrichissement que leur offrent l'emploi et l'organisation.

La situation dans la fonction publique se complique d'autant plus que, selon les enquêtes, le métier de fonctionnaire ne figure pas au premier rang du palmarès dans l'esprit des jeunes diplômés. Si les tendances actuelles se maintiennent, les employeurs du secteur public peuvent oublier l'idée de recruter la crème de la crème – et faire au mieux avec ce qui reste.



*« C'est facile!*

*La première étape consiste à complètement changer qui tu es. »*



## Remède contre l'antipathie

Il existe plusieurs moyens possibles de renverser cette tendance. La première consisterait à s'attacher au mieux-être et à la qualité de la vie professionnelle-personnelle pour que les relations entre les gestionnaires et les membres du personnel soient plus riches. Les recherches montrent que les gens démissionnent à cause du gestionnaire et non pas forcément de l'employeur. Dans les organisations où les liens noués sont solides, le taux de roulement est la moitié de ce qu'il est ailleurs.

Ce sont les gestionnaires intermédiaires qui sont le plus touchés, sur le plan personnel. Au bout du compte, leur propre bien-être en milieu de travail dépend, pour une grande part, du degré de satisfaction des membres des équipes qu'ils supervisent et des personnes avec lesquelles ils traitent régulièrement. Ils sont également les mieux placés pour instaurer un changement. La haute direction doit indiquer clairement qu'elle juge important l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais c'est le gestionnaire intermédiaire qui est là sur le terrain. C'est lui qui est le mieux placé pour comprendre le volume et la complexité du travail de chaque employé, pour savoir quand cela devient excessif et pour réagir quand les attentes des hautes sphères de la direction ne sont pas réalistes.

« Les gestionnaires intermédiaires ont un rôle particulièrement important à jouer », dit Frank Claydon. « La plupart des décisions qui touchent les employés sont prises par eux. Ils sont les mieux placés pour rassembler les gens et pour élaborer une stratégie d'équilibre travail/vie pour leurs équipes. »

« Bon nombre de nos gestionnaires accordent déjà une grande importance à cet équilibre. Ils exposent clairement les priorités organisationnelles et encouragent les employés à exprimer aussi clairement leurs préoccupations et



intérêts personnels. Ouverts d'esprit, ils considèrent leurs employés comme des êtres humains « entiers ». »

Citons en exemple une pratique de Statistique Canada.

Tous les ans, un groupe de gestionnaires intermédiaires organise une conférence sur les pratiques novatrices où ils peuvent discuter des défis auxquels ils doivent faire face au travail. Les membres du groupe choisissent une question pressante et collaborent en vue de concevoir des améliorations novatrices pour l'organisme.

Durant la conférence de 2000, les gestionnaires ont remarqué des thèmes récurrents dans leur étude des défis auxquels ils font face : la charge de travail, les limites que pose le milieu physique et l'importance de la reconnaissance – tout cela peut dénoter des problèmes liés au mieux-être en milieu de travail. Ils se sont donc tournés vers le secteur privé pour étudier des cas d'innovation remarquables comme ceux de MDS Nordion et de Nortel, puis se sont appliqués à transformer la façon dont se fait le travail à Statistique Canada.

Heureusement, l'organisme était déjà en avance sur nombre d'organisations du secteur

public. Il avait adopté les mesures d'austérité budgétaires qui ont été la marque des années 90 sans mettre à pied le personnel, les employés avaient accès à des fonds plus élevés que la norme pour la formation et il y avait déjà en place une partie de l'infrastructure nécessaire pour régler la question du bien-être en milieu de travail, notamment la présence d'infirmières, un centre de conditionnement physique et un programme d'aide aux employés. L'organisme comptait une bonne base de valeurs à partir de laquelle on pouvait construire.

Néanmoins, les gestionnaires ont reconnu la nécessité de mieux intégrer les principes du mieux-être en milieu de travail aux tâches quotidiennes des employés de Statistique Canada. L'idée

**Les jeunes générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail sont moins prêtes à se contenter de situations que leurs aînés ont appris à tolérer.**

**Si les tendances actuelles se maintiennent, les employeurs du secteur public peuvent oublier l'idée de recruter la crème de la crème – et faire au mieux avec ce qui reste.**

prédominante était qu'il s'agissait tout simplement de la chose à faire, sans compter les nombreux avantages que cela apporterait sur le plan de la productivité et de l'efficacité.

Voilà qui est à l'origine du comité du mieux-être en milieu de travail. Avec l'accord de la haute direction, l'organisme s'est donné un responsable du mieux-être, Sange deSilva, chargé d'établir la vision et le leadership nécessaires à cet égard. Un mandat a été formulé : mettre en place des mesures concrètes qui déboucheront sur des améliorations mesurables.

M. deSilva a tout d'abord dressé un plan d'action. Ensuite, il a créé un certain nombre de groupes de travail dont la responsabilité était de mettre en œuvre les mesures envisagées et d'obtenir des résultats. Le but principal de l'exercice consistait à conscientiser le personnel quant à l'importance du mieux-être et à encourager la participation au conditionnement

physique et à des activités propres à une vie saine. Le plan aspirait également à créer des nouveaux programmes pour aider les employés à concilier les responsabilités professionnelles et personnelles qui leur incombent, ainsi qu'à améliorer l'environnement physique dans lequel les gens travaillent. En bref, le but consistait à créer un milieu de travail propice au bien-être.

Pour réaliser un tel projet, il fallait une bonne coopération de la part des divers éléments faisant partie de l'organisation. Statistique Canada comptait déjà un directeur général responsable des locaux et divers comités responsables de la santé, de la sécurité, des réseaux et du mieux-être; par contre, il fallait une certaine coordination pour s'assurer que tout le monde se donnait le même but. Cela a débouché sur plusieurs améliorations, notamment l'attribution d'espaces de travail plus grands, l'expansion du centre de conditionnement physique et l'organisation de séances régulières où les employés pouvaient se faire vacciner contre la grippe.

Le comité a dressé la liste des pratiques exemplaires, des pratiques de gestion utiles et des conseils sur les aspects les plus divers du bien-être en milieu de travail – par exemple, la prévention et la gestion du stress – et les a diffusés à tous les employés sur le site intranet. On a organisé des discussions de groupe pour relever les problèmes qu'il serait possible de régler en ce qui concerne la charge de travail. À l'occasion de repas-causeries, à l'heure du midi, les gens ont pu discuter de divers sujets comme la santé mentale, la santé du sein et le bio-feedback. Pour reconnaître le travail des employés, les responsables ont établi un prix pour le bien-être en milieu de travail et une journée de reconnaissance du travail des employés.

En une année seulement, l'organisme a pu signaler diverses améliorations. Statistique Canada fait encore ses premiers pas à cet égard, mais un changement palpable marque la culture de l'organisation. Ce récit montre très bien pourquoi le bien-être en milieu de travail est important pour

« Certains facteurs déterminants de la charge de travail échappent tout simplement à notre volonté. Plutôt que de s'acharner à modifier ce qu'ils ne peuvent modifier, les gestionnaires doivent se concentrer sur les cas où ils peuvent produire un effet positif. »

la vitalité des organisations. Fait tout aussi important, cela montre très bien comment une grande organisation du secteur public peut s'y prendre pour instaurer des changements concrets. Le changement ne se fait pas du jour au lendemain, c'est un long périple qui exige de la patience et de la détermination, mais des petites victoires sont possibles à court terme.

#### Diffuser la solution

L'élément clé, c'est de faire participer le personnel aux décisions, dans la mesure du possible.

M. Claydon affirme : « Je suis convaincu que le soutien du personnel doit être enraciné plus profondément dans notre culture de gestion. C'est pourquoi nous devons, à mon avis, prévoir dans les responsabilités de gestion la mise en place de stratégies pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. Les gestionnaires devraient être récompensés quand ils sont capables de produire quelque chose ou d'atteindre l'effet voulu, bien sûr, mais ils devraient également se voir créditer la façon dont ils font leur travail. »

Selon Linda Duxbury, professeure à l'école des hautes études commerciales Eric Sprott de l'Université Carleton et membre de la Table ronde de recherche-action sur le mieux-être en milieu de travail du Centre canadien de gestion, les gestionnaires bien avisés à cet égard ont en commun certains traits. Pour aider les membres de leur personnel à trouver le juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles, ils formulent des attentes réalistes face à la charge de

travail que ceux-ci peuvent accomplir dans un délai donné, consacrent du temps à l'encadrement et au mentorat, planifient bien le travail qu'il faut faire, reconnaissent le travail bien fait et demandent aux employés leur avis avant de prendre des décisions.

Judith LaRocque, sous-ministre déléguée chez Patrimoine canadien, ajoute qu'il est important de prendre conscience de la réalité du milieu de travail et d'être créatif.

« Certains facteurs déterminants de la charge de travail échappent tout simplement à notre volonté. Plutôt que de s'acharner à modifier ce qu'ils ne peuvent modifier, les gestionnaires doivent se concentrer sur les cas où ils peuvent produire un effet positif. Par exemple, l'été dernier, sans en faire quelque chose d'officiel, nous nous sommes assurés que tout le monde prenait des vacances. Ce n'était peut-être pas un projet d'une grande envergure, mais cela a fait toute la différence.

L'important, c'est qu'il y ait un dialogue entre les gestionnaires et les membres du personnel pour en arriver à une solution qui convient à la fois à la personne et au Ministère. »

Une des formules qui ont été rapidement acceptées, c'est celle des régimes de travail non conventionnels comme le télétravail, la semaine de travail comprimée et l'horaire flexible. Ceux-ci sont à l'origine de toutes sortes d'occasions, mais ils ne représentent que la pointe de l'iceberg, sur le plan des possibilités. Plusieurs projets pilotes récents montrent justement ce qui est possible dans le domaine. De ce fait, les initiatives en question aident la fonction publique à faire échec à un

stéréotype : ce serait un milieu de travail qui n'offre aucune souplesse.

Un bon exemple à cet égard : le projet pilote de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada au centre-ville de Vancouver. Les deux ministères mettent à l'essai la formule du « bureau à la carte », organisation flexible des locaux qui fait qu'il est possible de réserver pour une courte période un local. Ceux qui travaillent en dehors des bureaux à temps plein ou à temps partiel (au moins 40 % du temps) peuvent réserver un poste de travail et se rendre au bureau uniquement quand ils sont obligés de le faire. Non seulement ce nouveau concept représente-t-il une formule souple du point de vue des employés, mais en plus, il permet d'économiser sur les locaux.

Et maintenant?

Pour le gestionnaire de première ligne, le défi véritable que pose la question du bien-être en milieu de travail, c'est de savoir qui est responsable de quoi et où il faut commencer. L'amélioration du bien-être ne tient-elle qu'à vous, en tant qu'individu, autrement dit, est-ce un choix personnel? Sinon, l'organisation est-elle responsable de vous donner le soutien nécessaire pour avoir une vie plus saine et plus riche?

Pour dire les choses brièvement, il s'agit d'une responsabilité conjointe. S'il fallait en débattre longuement, on soulèverait bon nombre de questions litigieuses.

Nombre de gestionnaires détestent se faire dire à quoi devrait ressembler une vie professionnelle saine et enrichissante. Nous vivons dans une société qui chérit la liberté personnelle et le droit de poursuivre un cheminement de carrière. Par ailleurs, chacun peut se faire une idée différente de ce qu'est le bien-être. On pourrait donc se demander à juste titre : en quoi est-ce que les choix que je fais, dans ma vie à moi, seraient-ils de vos affaires?

De telles questions ont pour effet de simplifier à l'excès le débat. Nous vivons tous en

société : bon nombre des choix que nous faisons ont une incidence sur autrui. Les gestionnaires dont les heures et la charge de travail sont excessives finissent habituellement par imposer aux autres le fardeau qu'ils décident de supporter eux-mêmes. Quelque part, quelqu'un doit le dire quand ça suffit. Il n'est pas toujours facile d'entendre une telle chose, particulièrement dans les secteurs de la fonction publique où la « marche forcée » vers les délais constitue la règle, plutôt que l'exception. En vérité, les modes de vie personnelle qui accordent une grande importance au bien-être ne supposent pas les compromis auxquels pensent nombre de gens.

Par contre, il faut un milieu de travail propice au bien-être, où les employés ont la souplesse et la formation nécessaires pour organiser plus efficacement leur travail. Cela comprend une culture organisationnelle qui est prête à renoncer aux régimes de travail conventionnels.

Tout cela veut dire que le gestionnaire se situe à un carrefour important sur le chemin du bien-être. Il doit réfléchir plus intelligemment à son propre bien-être. En même temps, il a l'occasion de créer les éléments qui, dans le milieu de travail, ouvriront cette possibilité aux autres aussi.

Alors, qu'attendez-vous?

# Le mieux-être selon MDS Nordion

Même si de nombreuses entreprises parlaient de santé en milieu de travail au cours de la dernière décennie, MDS Nordion a passé à l'action. Cette ancienne société d'État insiste sur le fait que la santé en milieu de travail est une initiative permanente.

C'est en 1991, au début d'une décennie de croissance dans le domaine des technologies de pointe, que Nordion cesse d'être une société d'État (elle faisait partie d'Énergie atomique du Canada) et devient une filiale de MDS Inc., entreprise mondiale œuvrant dans le domaine de la médecine et des sciences de la vie. Vous vous êtes déjà demandé ce qu'il adviendrait d'un organisme gouvernemental soudainement exposé à la concurrence féroce d'une industrie technologique mondiale? Eh bien, ne cherchez plus. Aujourd'hui, la transition est bien entamée, et l'entreprise est florissante. Alors, quelle est la clé du succès de MDS Nordion? La réponse pourrait vous surprendre.

MDS Nordion a abordé un large éventail de changements à sa façon de fonctionner, mais on la reconnaît surtout comme une entreprise qui a révolutionné la promotion du mieux-être en milieu de travail. De fait, l'entreprise a été la première à décrocher le prix Environnement de travail sain du Programme des Prix Canada pour l'excellence en 1999. L'investissement au chapitre de la santé en milieu de travail tient en partie au fait que les gestionnaires supérieurs estimaient que c'était la bonne chose à faire. De plus, la promotion et la prise de mesures favorisant la santé en milieu de travail sont conformes à la culture d'entreprise de

la société. La santé en milieu de travail fait partie intégrante des activités quotidiennes de cette entreprise partout dans le monde. Les produits et les technologies de MDS Nordion sont utilisés dans plus de 80 pays pour prévenir, diagnostiquer et traiter les maladies. À l'époque, on considérait que le bien-être des employés et le succès de l'entreprise allaient de pair, et ce point de vue n'a pas changé.

On a longtemps considéré la santé en milieu de travail comme un avantage indirect, un à-côté, quelque chose qui ne fournit aucune retombée directe. Au contraire, les initiatives en matière de santé en milieu de travail ont aidé MDS Nordion à réduire au minimum un certain nombre de maladies chroniques auxquelles sont confrontées de nombreuses entreprises. Certaines industries sont aux prises avec un niveau croissant d'épuisement professionnel et d'absentéisme chez les employés, des primes d'assurance-santé qui montent en flèche, un roulement de personnel élevé et une tendance au maraudage – problèmes qui occasionnent d'énormes coûts. Pour être concurrentiels, les employeurs doivent être dotés d'une main-d'œuvre très motivée, déterminée à contribuer à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Alors que de nombreuses entreprises ont pris ce défi à la légère et adopté des mesures superficielles, comme ajouter un jeu de soccer sur



L'entreprise a réduit du tiers le taux d'absentéisme de ses employés, de 90 % les griefs des employés et de 80 % le temps perdu en raison de blessures. L'entreprise affiche un taux de roulement de 6 %, par comparaison à une moyenne de 10 % dans l'industrie.

table dans le salon des employés ou donner des billets pour des matchs de hockey, MDS Nordion a opté pour une démarche plus complète.

L'entreprise a commencé par évaluer les besoins en matière de santé et par élaborer un plan global de santé en milieu de travail. Elle a aussi créé une formation obligatoire, pour tous les gestionnaires et les employés, axée sur la communication, la résolution de conflits et la promotion du travail d'équipe.

Ensuite, on a effectué un sondage, intitulé « Stress Stakeout », afin de relever les causes du stress. Ce faisant, on a repéré des sources de conflits, des pratiques non efficaces et des activités qui occasionnaient des pertes de temps. On tient régulièrement des conférences pour aider les gens à mieux gérer certains aspects, comme les échéances et la charge de travail. Les sondages auprès des employés et les groupes de discussion sont couramment utilisés pour consulter les employés. Une technique appelée brown paper process mapping, qui prévoit l'utilisation d'un long rouleau de papier, permet de passer en revue les méthodes de travail et permet aux employés de s'exprimer sur la façon de faire le travail. De plus, les employés ont accès à des installations de conditionnement physique modernes.

Et ce ne sont là que quelques exemples des efforts déployés par l'entreprise.

Les résultats de la démarche globale de l'entreprise sont remarquables. L'absentéisme a baissé du tiers (passant d'une moyenne de 6 jours en 1993 à 4 jours en 1999), et les griefs des employés sont passés de 50 à 5 par année, sur une période de quatre ans. Le temps perdu en raison

de blessures a baissé de 80 %. L'entreprise affiche un taux de roulement de 6 %, par comparaison à une moyenne de 10 % dans l'industrie. Ainsi, 73 % des employés affirment bien s'adapter au stress lié au travail, et 88 % disent aimer leur travail. De plus, l'entreprise continue de chercher des moyens de favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des membres de l'organisation.

Bien que la direction et les employés aient déployé des efforts considérables pour faire de l'environnement de travail sain une réalité, l'initiative n'exigeait pas l'investissement de sommes énormes. L'entreprise ne consacre qu'environ un demi-million de dollars par année à ses initiatives de santé en milieu de travail, pour une main-d'œuvre d'environ 1 000 personnes. Cela ne représente qu'une fraction du budget de gestion des ressources humaines d'un organisme gouvernemental de taille équivalente.

Les gestionnaires du secteur public reconnaissent désormais l'importance et les avantages de la santé en milieu de travail. C'est de bon augure pour ceux qui veulent revigorer la fonction publique et lui insuffler dynamisme et créativité.

Les expériences de MDS Nordion ne sont pas toutes directement applicables à votre organisme, mais les efforts de cette entreprise constituent une source importante d'inspiration et d'idées. Maintenant, c'est à votre tour d'innover. Qui sait, vos collègues et vous-même allez peut-être recevoir des prix pour le mieux-être dans un avenir rapproché.

# Jeu d'adresses

Quelques sites internet utiles



## La vie active au travail

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

Athlètes de bureau, prenez note. Ce site, parrainé par Santé Canada, vous aidera à renouveler votre milieu de travail en faisant la promotion de l'activité physique et des habitudes saines. Vous y trouverez des analyses de rentabilisation, des stratégies par étapes, de l'information sur les tendances repérées, des résultats de recherche et des guides d'activités physique (l'un des guides est destiné aux adultes plus âgés).

## Bâtir un milieu de travail sain

[leadership.gc.ca](http://leadership.gc.ca)

Une partie du Réseau du leadership qui se consacre au mieux-être offre une collection de documents gouvernementaux dignes de mention et un ensemble d'outils d'évaluation et de mise en œuvre. Le site clarifie d'une façon particulièrement efficace le rôle joué par la diversité, les principes moraux et les valeurs.

## Réseau canadien de la santé

[www.reseau-canadien-sante.ca](http://www.reseau-canadien-sante.ca)

Ce carrefour d'informations sur la santé, aussi parrainé par Santé Canada, vous aidera à devenir un consommateur avisé d'informations liées à la santé. Vous y trouverez aussi une foule de ressources, de réponses à des questions courantes, des articles, des nouvelles et des conseils.

## Qualité travail

[www.qualitetravail.ca](http://www.qualitetravail.ca)

Ce site offre un ensemble d'indicateurs de la qualité d'emploi qui sortent des sentiers battus. Ces indicateurs concernent plusieurs aspects, comme la conception des tâches, l'environnement de travail et les relations sociales. De plus, une trousse d'outils à l'intention des employeurs fournit des conseils pratiques favorisant l'amélioration.

## La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens

[labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie](http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie)

Ce site de Développement des ressources humaines Canada s'attache à vous aider à établir l'équilibre entre vos responsabilités professionnelles et personnelles. Vous y trouverez des outils d'orientation à l'intention des gestionnaires supérieurs, des études de cas, des recherches et une liste de livres recommandés. L'un des points saillants du site est le répertoire des pratiques, politiques et programmes liés au milieu de travail.



# Milieus de travail sains

Quelques suggestions de lecture

**Simplify Your Work Life: Ways to Change the Way You Work So You Have More Time to Live**  
d'Elaine St. James

Vous êtes à la recherche de moyens de rationaliser votre vie professionnelle et de trouver un équilibre entre vos responsabilités? Cet ouvrage renferme 85 suggestions qui vont en ce sens. Apprenez à réduire votre temps de travail, à être plus productif dans le temps dont vous disposez et à rendre votre vie professionnelle plus satisfaisante.

**DotCalm: The Search for Sanity in a Wired World**  
de Debra A. Dinnocenzo and Richard B. Swegan

Nous vivons dans une époque de trop-plein : grande quantité d'information voyageant à toute vitesse (trop-plein d'informations), des technologies qui nous permettent de demeurer perpétuellement branchés (trop-plein d'accès) et un brouillage des frontières entre la maison et le lieu de travail (trop-plein de travail). Le livre renferme quelques conseils pour contenir le trop-plein, notamment des mécanismes d'adaptation à l'intention des personnes qui travaillent pour des organismes dans lesquels la notion d'équilibre ne fait l'objet que d'une profession de foi factice.

**Harvard Business Review on Work & Life Balance**  
(auteurs divers)

Recueil d'articles portant sur quelques sujets. On y montre que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est pas un jeu à somme nulle. On se penche sur le cas de gestionnaires qui laissent leurs frustrations professionnelles déborder sur leur vie personnelle. On nous indique comment créer un milieu de travail propice pour les hommes et les femmes. Enfin, on explore les avantages tangibles et intangibles offerts par les formules de travail de rechange.

# Expérience

## L'art de concilier vie personnelle et vie professionnelle

Nous avons fait appel aux lumières de quatre vétérans de la fonction publique afin qu'ils nous parlent de la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles. Comme on pourrait s'y attendre, cela a donné des points de vue à la fois colorés et intrigants.

**C**omment définissez-vous l'équilibre qu'il faut atteindre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités personnelles? Votre définition est probablement très différente de celle de votre voisin ou du collègue dont le bureau est au bout du couloir. Nous vivons tous une vie très différente et avons tous des aspirations personnelles et professionnelles qui nous sont propres.

Cette diversité d'opinions soulève toutes sortes de questions. Qui est



responsable de l'équilibre? Est-ce vous, qui savez ce qui est dans votre intérêt? Comme votre bien-être intéresse aussi l'organisation, a-t-elle aussi son mot à dire? Dans quelle mesure l'organisation est-elle responsable du milieu propice au bien-être?

Pour nous, gestionnaires, la question de l'équilibre est doublement compliquée. Les gestionnaires font face à une série de défis uniques à cet égard. Dans bien des cas, nous en sommes à un stade de la vie où nous nous occupons d'enfants, de parents, sinon des deux. Nous en sommes aussi à un stade de notre carrière où nous devons souvent faire des heures supplémentaires et assumer des responsabilités accrues. De même, en tant que gestionnaires, sur le plan du leadership, nous avons un rôle important à jouer pour aider les autres à atteindre l'équilibre voulu. Alors, que peut faire le gestionnaire pour favoriser un tel équilibre?

Pour désembrouiller ces questions, nous avons questionné une poignée de gestionnaires chevronnés à propos des méthodes qu'ils emploient. L'expérience est riche d'enseignements. Les expériences d'autrui vous aideront peut-être à mieux comprendre ce que signifie pour vous l'équilibre – en tant que personne et en tant que leader.

**Nous avons tous une vie unique et des responsabilités qui nous sont propres. J'imagine que nous avons tous notre propre conception de ce qu'est l'équilibre. À votre avis, qu'est-ce qui définit l'« équilibre » dans le contexte du bien-être en milieu de travail?**

**Leah :** À mon avis, le terme « équilibre » concerne la capacité pour une organisation d'atteindre ses buts tout en répondant aux besoins des employés à l'égard d'éléments comme la formation et le perfectionnement, le besoin de participer ainsi que le besoin de créer une vie en dehors du contexte professionnel. C'est l'équilibre de ces éléments qui donne un milieu de travail des plus sains.

## Laissez-moi vous présenter ...

Même si tous nos répondants sont des membres de longue date de la Fonction publique du Canada, ils apportent des expériences très différentes à la discussion.

**John Adams** est commissaire de la Garde côtière canadienne au ministère de Pêches et Océans Canada. John a réussi à établir l'équilibre au sein d'un organisme qui exige beaucoup de son personnel, tant sur le plan mental que physique.

**Lynn MacFarlane** est cadre supérieure et jouit d'une vaste expérience dans le monde trépidant des organismes centraux. Lynn a une connaissance personnelle de l'épuisement professionnel. Elle s'est promis que cela ne lui arriverait plus jamais. Aujourd'hui, malgré les énormes responsabilités qui lui sont conférées au CANAFE (nouvel organisme gouvernemental de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme), elle sert de modèle aux personnes qui cherchent à atteindre l'équilibre.

**Pablo Sobrino** travaille au sein de la fonction publique canadienne en Colombie-Britannique, à titre de directeur de secteur pour le ministère de Pêches et Océans Canada. Pablo a longtemps cherché à établir un équilibre personnel par la réflexion (« tout d'abord, connais-toi toi-même ») et a travaillé pour aider d'autres personnes à en faire de même (« le moral est crucial »).

Depuis 31 ans, **Leah Soucoup Benoit** est fonctionnaire à Développement des ressources humaines Canada, à Moncton. Bien qu'elle soit aujourd'hui en affectation, Leah est gestionnaire du service de paiement de l'assurance. Elle a dû parvenir à l'équilibre au milieu des transformations majeures qui ont eu lieu dans son Ministère et son unité de travail.

**John :** Je n'emploie pas le terme « équilibre » et je ne recherche pas l'équilibre. Je recherche « l'harmonie » entre moi-même, ma famille et mon travail.

**Lynn :** L'harmonie et le bonheur sur le plan professionnel et personnel.

**Pablo :** Pour atteindre l'équilibre, il faut comprendre deux choses. La première, c'est la conscience de soi, des émotions, des aspirations, de l'endurance et des intérêts qui à la base nous procurent une certaine satisfaction. La deuxième, c'est la reconnaissance des priorités qui, dans la vie, procurent le plus de satisfaction – la famille, les relations, l'écriture, la réflexion, les passe-temps, etc. L'équilibre, dans le contexte d'un milieu de travail, c'est quand le milieu de travail respecte vos priorités personnelles et contribue à

« Plus j'ai poursuivi l'équilibre, plus on m'a offert des promotions et des possibilités d'avancement, et plus je suis devenue heureuse et en santé. »

vosre satisfaction globale quant à vous-même.

**Qu'on parle d'harmonie ou d'équilibre, croyez-vous l'atteindre du point de vue professionnel et personnel?**

**Leah :** Non. Je n'ai pas encore atteint un bon équilibre à cet égard, mais j'y travaille. Il est difficile d'abandonner mes vieilles habitudes de travail, mais comme je suis maintenant sensibilisée à la question du bien-être en milieu de travail, j'essaie de prendre la théorie et de l'appliquer quotidiennement.

**Pablo :** Oui, j'ai un bon équilibre dans ma vie. Je crois qu'il importe de reconnaître que l'équilibre, pour moi, ne correspond pas nécessairement à ce qui serait l'équilibre voulu pour quelqu'un d'autre.

**Comment en arrivez-vous à cet équilibre?**

**Pablo :** J'y arrive en examinant constamment mes priorités personnelles et professionnelles et en faisant les choix quotidiens qui font que ma vie me satisfait. Cela veut dire qu'il faut décider si la réunion prévue en soirée est vraiment plus importante que le match de soccer de mon fils, si prendre le vol de nuit est moins important que fêter l'anniversaire de naissance de ma fille ou s'il y a lieu de laisser tomber le courriel une demi-heure plus tôt afin de pouvoir m'entraîner, avant de m'en aller à la maison pour préparer le souper (une activité qui me détend).

**À propos de l'entraînement, je me pose des questions sur le rôle de la santé physique. Quelle importance prend le maintien de la santé physique dans votre recherche de l'équilibre?**

**Leah :** Par le passé, je n'ai pas accordé autant d'importance à la santé physique qu'il aurait fallu et, de ce fait, il y a deux ans, j'ai appris que j'en étais aux stades préliminaires (« niveau 3 ») d'un épuisement professionnel. Cela m'a vraiment ouvert les yeux : dans mon esprit, c'était le genre de chose qui arrivait aux gens qui n'aimaient pas leur emploi ou chez qui il y avait de la friction entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ce n'était pas moi! J'adorais mon travail, je n'avais pas d'enfants, et mon mari m'appuyait dans ma carrière. Quoi qu'il en soit, cela est arrivé. Maintenant, je pense plus souvent à mon bien-être physique (et mental), bien qu'il y ait toujours place à l'amélioration!

**Souvent, nous disons que l'équilibre entre les activités professionnelles et personnelles est une responsabilité individuelle. L'organisation pour laquelle vous travaillez joue sûrement un rôle important aussi. La « culture » de la fonction publique favorise-t-elle l'équilibre?**

**Lynn :** Il y a de nombreuses bonnes intentions, de



nombreuses pratiques exemplaires et toujours de la place pour des améliorations.

**Pablo** : Les valeurs établies de la fonction publique sont clairement favorables à l'équilibre. Il y a en place de nombreuses politiques qui créent un milieu de travail souple et de nombreux programmes qui donnent aux fonctionnaires les outils nécessaires pour avoir une vie équilibrée. Tout de même, l'élément « culturel » le plus important à cet égard, ce sont les valeurs que défend le supérieur immédiat du fonctionnaire. La « culture » de la fonction publique ne récompense pas visiblement les gestionnaires et les superviseurs qui réalisent les valeurs établies!

**Les perceptions ont-elles changé depuis 10 ou 15 ans dans la fonction publique en ce qui concerne le bien-être en milieu de travail?**

**John** : Oui, elles ont changé. Notre personnel est réduit de 30 %, mais nous avons la même charge de travail. Le temps et l'effort consacrés à la question sont moindres, ce qui donne l'impression qu'il faut y attacher moins d'importance qu'auparavant.

**Pablo** : Les perceptions ont changé : maintenant, on reconnaît que le bien-être en milieu de travail est un élément qui permet de répondre aux besoins d'une productivité accrue compte tenu des exigences plus élevées et des ressources réduites. Elles ont changé parce que la main-d'œuvre vieillit et que les problèmes de santé attribués au stress sont mieux compris. Elles ont changé parce que les jeunes ont vu que la loyauté professionnelle n'est pas récompensée et que, pour être satisfait, il n'y a pas que le travail.

**Leah** : Il y a 15 ans, s'occuper de ses enfants ou d'un parent vieillissant était considéré comme une préoccupation qu'on oubliait une fois entré au bureau, mais les choses changent lentement. Maintenant, les gens disposent de certains congés pour s'occuper de parents âgés ou d'enfants et peuvent se prévaloir d'autres dispositions comme le travail à temps partiel ou le télétravail (travailler

à la maison).

**Lynn** : Notre milieu de travail a changé – il suffit de penser aux sacs de sport et aux attachés-cases. À un moment donné, celui qui se promenait avec un sac de sport était considéré comme étant moins travaillant, car il avait du temps pour faire du sport. Maintenant, le sac de sport symbolise une partie importante du bien-être de la personne et fait l'objet d'une grande admiration.

**Avez-vous utilisé l'un des divers instruments que la fonction publique met à votre disposition pour favoriser votre propre sens d'équilibre et de bien-être?**

**Lynn** : Oui, deux fois, j'ai pris un mini congé sabbatique. En 2000, j'ai profité du programme de congé avec étalement du revenu et, pendant trois mois, je me suis refait des forces, je me suis ressourcée, je me suis détendue et j'ai appris. Je fais activement la promotion des régimes de travail non conventionnels – le travail à temps partiel, le travail partagé, la semaine de travail comprimée, même le « bureau satellite » qui fait que j'ai un employé qui fait partie de mon équipe de l'Administration centrale, mais qui se trouve à Edmonton. Ces arrangements enrichissent le milieu de travail et permettent aux gens d'avoir l'équilibre voulu et de d'apporter leur contribution.

**Pablo** : Oui, et particulièrement la formation et les régimes de travail souples qui sont offerts.

**Leah** : J'ai profité du programme d'aide aux employés. La plupart des gestionnaires n'hésitent pas à l'offrir aux employés, mais bon nombre hésitent à en profiter eux-mêmes. Le fait d'avoir besoin personnellement de recourir à ces services est encore mal vu.

**Nommez une chose qui, si elle venait modifier la façon de procéder de la fonction publique, servirait à améliorer la promotion du bien-être des membres.**

**Lynn** : Un partenariat entre les leaders et les

individus permettrait probablement d'améliorer le bien-être en milieu de travail. Il y a des gens qui se tournent uniquement vers les leaders, et non pas vers eux-mêmes en pensant à ce qu'ils peuvent faire.

**Leah :** À mon avis, la question des voyages revêt une importance particulière. Les employés qui sont tenus de se déplacer régulièrement devraient recevoir une compensation quelconque pour la perte de temps personnel. Ce n'est pas une question d'argent. Ils ont besoin de congés pour compenser le temps passé dans des chambres d'hôtel, en dehors de leur vie personnelle. Nous nous améliorons sur ce plan; les employés qui se trouvent ailleurs pendant trois semaines peuvent faire venir leur conjoint pour la fin de semaine par avion. Par contre, il y en a encore de nombreuses restrictions avec lesquelles je ne suis pas d'accord.

**Pablo :** Récompensez activement les gestionnaires de la fonction publique qui font la promotion des valeurs établies pour la réalisation d'un équilibre en milieu de travail et la promotion du bien-être. La récompense doit être fondée sur la reconnaissance par le personnel des efforts et des modèles du gestionnaire.

**En tant que gestionnaires, nous nous trouvons dans une position unique. Nous exerçons une influence qui peut aider ou gêner les autres dans leur quête d'équilibre et de bien-être. En tant que gestionnaire, comment faites-vous pour promouvoir un sentiment de bien-être en milieu de travail?**

**John :** En alliant le geste à la parole.

**Leah :** En tant que gestionnaire, j'essayais d'être au courant de la vie personnelle des employés : cela m'aidait à savoir quelles choses sont importantes pour eux. J'étais donc plus consciente de leurs priorités, de leurs valeurs et de leurs besoins d'équilibre individuel. La plupart des employés aiment bien relater des histoires au sujet de leur famille et de leur vie extérieure au travail, et j'aime écouter le récit de leurs succès et de leurs

préoccupations. Récemment, j'ai dû m'en aller ailleurs en affectation; non seulement mes collègues me manquent, mais les mises au point sur leur vie personnelle me manquent aussi.

**Pablo :** La clé du bien-être en milieu de travail, à mon avis, c'est de s'assurer que le moral des gens est tel que la satisfaction du personnel et de la direction quant au travail qu'ils produisent se reflète dans leur vie familiale. Cela suppose l'application de techniques de gestion simples comme la délégation de pouvoirs et le transfert de responsabilités véritables à des échelons inférieurs. Il s'agit aussi de définir les buts et les attentes, de parler de préoccupations et de succès, de prévoir la souplesse et l'empathie nécessaires en ce qui concerne les situations personnelles, de donner la marge voulue pour l'épanouissement, l'apprentissage et l'avancement. Il s'agit aussi de promouvoir la notion d'équilibre et l'attente que j'ai envers les membres de mon équipe de gestion, afin qu'ils envisagent tous les aspects des besoins de leur personnel en ce qui concerne l'équilibre. Tandis que ces aspects particuliers finissent par former la « culture » de l'endroit, il y a amélioration de la productivité, du moral et de l'équilibre en ce qui concerne la satisfaction.

**Quels ont été les plus grands défis que vous avez dû relever à cet égard?**

**Lynn :** La charge de travail.

**John :** Le temps.

**Leah :** Le plus grand défi pour moi, c'est de promouvoir la notion d'équilibre auprès des autres, alors que je n'ai pas pu moi-même la mettre entièrement en pratique.

**Pablo :** Le plus grand défi dans plusieurs milieux de travail que j'ai connus, c'est d'inculquer au personnel la notion de responsabilité à l'égard de son travail, des résultats obtenus et de l'équilibre. La délégation des responsabilités exige de la « confiance »; or, la confiance tient à un lien qui a été rompu nombre de fois dans les relations entre

le personnel et les superviseurs.

**Avez-vous pu surmonter cette difficulté?**

**Pablo :** La confiance est un lien qui peut se briser en un instant, mais qu'il faut parfois des années pour rétablir. Ce n'est qu'au moyen d'un engagement constant, exprimé et communiqué envers le personnel qu'on peut créer la confiance nécessaire pour que le personnel assume la responsabilité « véritable » de son travail et de l'équilibre.

**Est-il possible pour un gestionnaire d'être un bourreau de travail et, en même temps, de favoriser la notion d'équilibre chez les membres du personnel?**

**John :** Bien sûr.

**Leah :** Oui, c'est possible, mais, à mon avis, le bourreau de travail ne sera pas aussi efficace que celui qui a réellement un certain équilibre dans sa vie.

**Pablo :** C'est intéressant, l'utilisation du terme « bourreau de travail ». La clé ici, c'est que le gestionnaire comprenne et concrétise la notion de satisfaction. Alors, la somme de travail qu'il accomplit n'a rien à voir. On peut favoriser la notion d'équilibre auprès du personnel en agissant et non pas en imposant sa propre conception d'équilibre. Le gestionnaire doit pratiquer une gestion active pour s'assurer que le personnel comprend que ce qui importe, c'est l'équilibre personnel et non pas les heures de travail!

**Lynn :** Le geste est toujours plus éloquent que la parole. Si un leader ne montre pas qu'il valorise et pratique l'équilibre, c'est une notion que l'employé a de la difficulté à adopter.

**J'imagine que nos expériences ont modifié notre vision de l'équilibre et du bien-être. Par ailleurs, à divers stades de notre vie, je crois que nous avons un point de vue différent sur le sujet. À mesure que votre carrière dans la**

**fonction publique a progressé, est-ce que votre définition de l'équilibre a changé?**

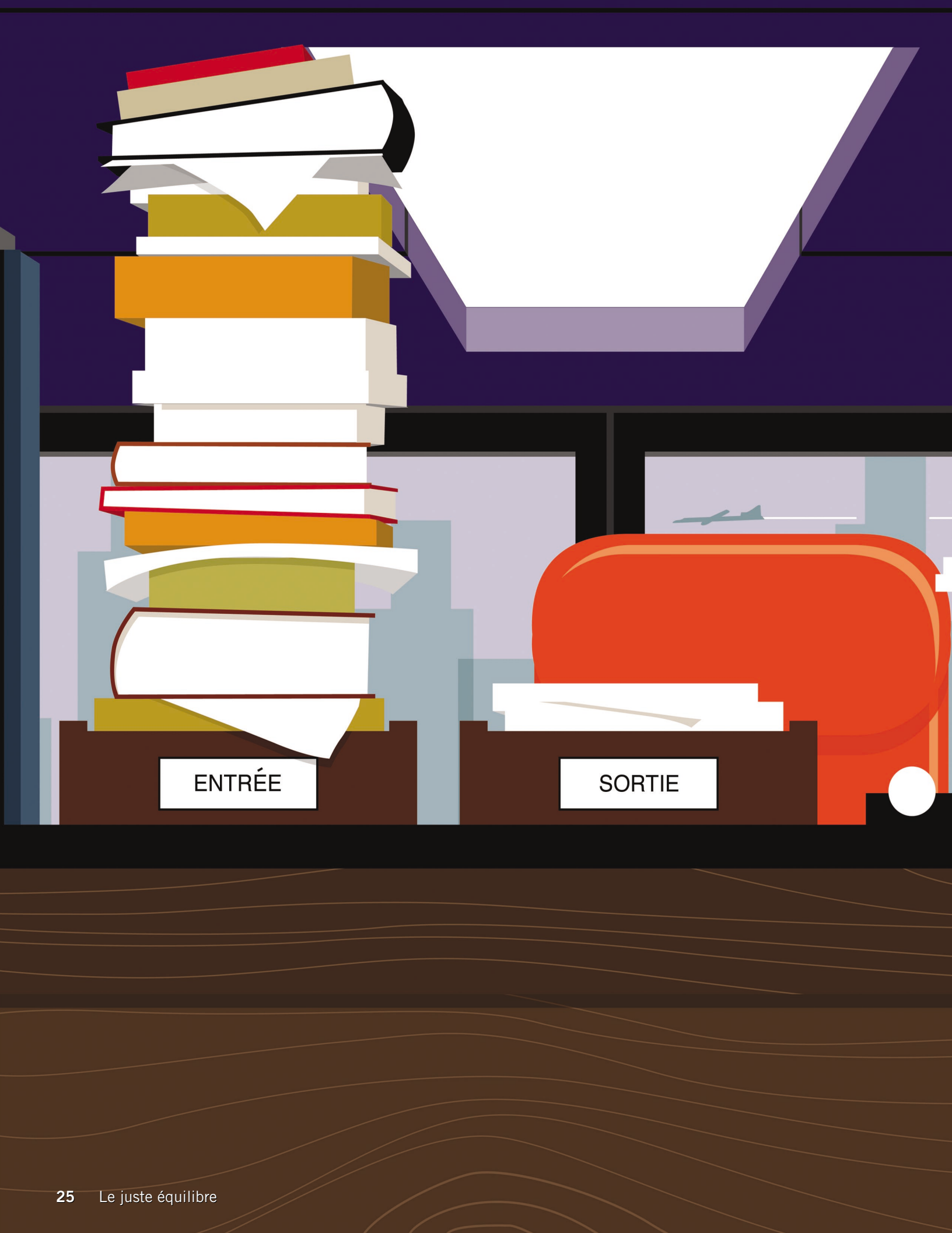
**John :** Oui. J'ai réalisé l'harmonie tôt dans ma carrière en insistant plus sur la famille et moins sur le travail et sur moi-même. Avec le temps, le travail et la situation personnelle prennent plus de place. Cela devient possible car les exigences familiales diminuent au fur et à mesure que les enfants vieillissent et volent de leurs propres ailes.

**Lynn :** Oui, la maturité, l'expérience et une meilleure conscience de moi-même m'ont permis de poursuivre énergiquement l'équilibre. Plus j'ai poursuivi l'équilibre, plus on m'a offert des promotions et des possibilités d'avancement, et plus je suis devenue heureuse et en santé.

**Leah :** Au début de ma carrière, les choses comme le « bien-être en milieu de travail » et « l'équilibre » n'entraient pas en ligne de compte; je n'y pensais donc jamais beaucoup. Toutefois, depuis que la question a été élargie, ma définition a changé sensiblement. Elle a changé parce que j'ai pris de la maturité. Je ne crois pas que mes valeurs aient changé, mais je crois que j'en suis plus consciente dans le quotidien. Je m'en remets maintenant à mes valeurs personnelles quand je dois prendre une décision concernant l'équilibre.

**Pablo :** Oui, elle a changé. En prenant de la maturité, et en comprenant mieux la notion de satisfaction personnelle, j'ai fait des choix personnels correspondant à mes priorités changeantes. J'ai atténué mes ambitions professionnelles pour m'assurer que je passais plus de temps avec mes amis et ma famille. J'ai rajusté mes attentes face à moi-même pour m'assurer que je suis physiquement capable de répondre aux exigences qui se présentent au travail, à la maison et dans les loisirs. Je m'occupe de Pablo!

**Merci d'avoir été si ouverts. Nous vous souhaitons bonne chance dans votre quête de bien-être.**



ENTRÉE

SORTIE

## À la recherche du temps perdu ...

Nous vivons dans un monde chaotique où les exigences et les distractions se font nombreuses. Le moment est venu pour nous de nous concentrer, de mobiliser nos énergies et de privilégier les choses qui sont vraiment importantes.

**C**omme bien des gens, j'ai amorcé mon éternelle quête en vue de mieux organiser mon emploi du temps en achetant un bel agenda de cuir. J'avais pris la résolution de noter méticuleusement les activités à venir et de m'organiser. Et cela a fonctionné... pendant exactement trois semaines. À la suite d'un autre faux départ avec un agenda électronique, j'ai dû faire face à la triste vérité : le fait de noter dûment tous mes engagements ne m'a jamais donné l'impression de maîtriser la situation. En fait, chaque inscription dans l'agenda confirmait la pire des craintes : je me noyais dans le travail.

Organiser son emploi du temps, c'est comme organiser ses finances. Il faut optimiser l'utilisation que nous faisons de nos ressources tant rares que précieuses. On ne peut « fabriquer du temps » comme on imprime de l'argent. Le fait de compter tous mes cents ne fait pas de moi un expert en gestion des finances; je ne sais pas comment je suis arrivé à la conclusion que, au moyen de l'agenda, j'organiserais mieux mon emploi du temps. Ce qui compte, c'est ce que l'on fait d'une ressource qui se veut rare.

Je dois l'admettre, devant les exigences liées au travail et les pressions liées au temps, je demeurais très passif. J'acceptais toutes sortes d'engagements – des réunions, des délais, des produits à livrer – sans d'abord poser les bonnes questions. La planification ne faisait pas vraiment partie de mon répertoire. Je me laissais distraire par des détails que des personnes mieux qualifiées que moi auraient dû prendre en charge. On a déjà dit : « Les gestionnaires ne sont pas payés pour provoquer l'inévitable. » Je ne m'appliquais pas d'une manière qui me permettait d'utiliser au mieux mes capacités.

Avant de donner un peu trop dans le style de la confession, je dois souligner que je ne suis pas seul : 65 % des fonctionnaires canadiens disent avoir besoin de meilleures aptitudes pour la gestion du temps. Presque la moitié estiment que leur charge de travail est déraisonnable la plupart du temps. Le temps finit par fondre comme neige au soleil : il y a trop de travail, il n'y a pas suffisamment de temps pour tout faire tous les jours. Trop souvent, nous finissons par travailler le soir, en semaine, et la fin de semaine, jusqu'à l'épuisement professionnel.



## Contenir les exigences

Alors comment exercer une meilleure emprise sur son emploi du temps et sa charge de travail? Il peut être utile de regarder d'abord de plus près nos relations de travail.

Notre travail se situe dans un réseau de relations. Les exigences et les délais proviennent de toutes les directions : de nous-mêmes, de nos patrons, de nos pairs, même d'autres personnes dans le système. Or, chaque source peut être gérée, mais pas toujours de la même façon.

J'ai souvent l'impression d'être enterré par le travail que commandent les instances supérieures. Parmi les gestionnaires du gouvernement canadien, 95 % travaillent plus de 40 heures par semaine, et 15 %, plus de 60 heures. Outre le fait de créer une telle attente – pour avoir du succès, il faut travailler de longues heures –, les gestionnaires affairés peuvent imposer un fardeau énorme à autrui. Il faut un certain sens de la diplomatie pour résister, pour demander aux gestionnaires supérieurs d'envisager rigoureusement les conséquences à long terme de leurs décisions sur la charge de travail des autres.

Dans leur ouvrage classique, Oncken et Wass nous montrent comment nos pairs, souvent sans le savoir, peuvent nous engager dans leur travail. Tous les jours, on entend : « Il y a un problème », « Est-ce que je peux faire appel à tes lumières? » ou « Peux-tu regarder ça? » – ça y est, vous êtes dans le coup. Vous êtes engagé dans un travail de plus qui, s'il n'est réglé rapidement, peut finir par s'accumuler. Le cas échéant, vous allez probablement vous sentir coupable d'avoir laissé autre chose en plan. Vos collègues vont s'impatienter. Parfois, vous devez éviter de vous engager et faire confiance aux habiletés des autres.

De plus en plus, nous travaillons en équipe et en partenariat. L'interdépendance qui en découle exige de nous que nous consacrons une plus grande attention au cheminement du travail. Si nos interactions avec autrui demeurent spontanées et ponctuelles, la productivité individuelle diminue en raison d'interruptions inutiles et d'exigences imprévisibles. La capacité collective diminue si

nous ne synchronisons pas notre travail avec celui des autres, surtout là où le travail d'une personne dépend du fait que le travail d'une autre soit achevé. Il vaut la peine de s'installer quelques instants pour établir les règles d'engagement et synchroniser la séquence des tâches.

## Se retenir soi-même

Même là où il s'agit des relations de travail les plus fonctionnelles, je finis quand même par m'imposer des exigences et des pressions inutiles. Or, comment fait-on pour gérer ces exigences? Bien entendu, il n'y a pas de recette toute faite. Tout de même, les recherches de Bruch et Ghoshal font voir que la meilleure façon de gérer les exigences en question privilégie deux grands facteurs : la concentration et l'énergie. Les gestionnaires qui restent concentrés sur une série d'objectifs clairs sont moins susceptibles d'être distraits et sont mieux en mesure d'organiser leur travail par ordre d'importance dans le temps. Ceux qui sont capables de se donner une certaine cadence, de limiter leur travail aux heures principales et de faire un travail qui a du sens sur le plan personnel préservent leur niveau d'énergie. Malheureusement, 10 % seulement des gestionnaires étudiés peuvent rester ainsi concentrés sur la tâche tout en préservant leur niveau d'énergie.

Pour le reste d'entre nous, il y a trois catégories.

Il y a les « temporisateurs », qui adoptent une approche passive et ne font rien avant la dernière minute. Contrairement à la sagesse populaire, ce n'est pas là un trait de personnalité; c'est plutôt le milieu de travail qui agit ainsi. Les temporisateurs devraient réduire au minimum les tâches futiles qui consomment toute leur énergie pour adopter une marche à suivre qui permet d'accomplir les choses. Il vaut bien apprendre un procédé utile à cet égard : l'art de déléguer avec plus d'efficacité.

Ceux parmi nous qui sont les plus susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel sont les gestionnaires « désengagés ». On peut

Ne permettez pas aux temporisateurs, aux cyniques professionnels ou aux déléguants en série de vous faire perdre l'emprise que vous avez sur votre horaire. Ils doivent respecter votre temps tout autant que vous respectez le leur.

être concentré sur la tâche, sans avoir pour autant les ressources intérieures nécessaires pour aller jusqu'au bout. Si vous avez déjà rencontré quelqu'un que vous classeriez parmi les « cyniques professionnels », il est probable qu'il fait partie de ce groupe. Ces gens ont besoin de trouver des façons de se revigorer eux-mêmes et de surmonter les obstacles à l'organisation qui consomment toute leur énergie.

Le groupe final est celui des gestionnaires « distraits ». Ce sont des gestionnaires qui ont beaucoup d'énergie, mais qui ne sont pas suffisamment concentrés. Certains d'entre eux ont tendance à « déléguer en série », c.-à-d. qu'ils envoient toutes sortes de gens faire toutes sortes de tâches sans égard aux ressources dont on dispose. Nombre d'entre eux sont prêts à accepter une somme de travail qui est au-dessus des moyens dont ils disposent – eux-mêmes et les membres de leur personnel. Cela donne des gestionnaires qui jonglent avec les tâches pour lesquelles ils se sont engagés et laissent souvent tomber des éléments, sinon procèdent au petit bonheur pour régler les questions. Ceux parmi nous qui font partie de ce groupe doivent penser à fixer toujours l'objectif, à rester engagés à l'égard d'une courte série de buts bien précis.

Quoi faire?

Si vous vous reconnaissez dans l'une quelconque des descriptions données plus haut, je vous encourage à examiner attentivement vos habitudes au travail. Si vous travaillez avec des gens qui répondent à ces descriptions, vous devez vous assurer qu'ils ne vous arrachent pas le contrôle que vous avez sur votre horaire. Que faut-il faire en particulier? Eh bien, vous pouvez lire tous les guides pratiques sur le sujet. De fait, il en ressort un ensemble de conseils que l'on peut résumer comme suit.

1. Ne faites pas tout vous-même. Apprenez à déléguer avec plus d'efficacité

Vous vous imposez peut-être une charge de travail trop lourde tout simplement parce que vous vous en croyez capable. Souvent, on dit des gestionnaires qu'ils passent leur temps à faire le travail qu'ils faisaient auparavant, plutôt que de le déléguer. Si vos ressources sont trop éparpillées, et que cela vous empêche de déléguer comme il faut, vous devez signaler la situation à vos supérieurs.





ajoutée. Par contre, elles sont parfois nécessaires parce que le but n'était pas clair au départ ou que les délais étaient excessivement serrés. Si d'autres personnes vous encouragent à participer à des activités mal définies, demandez-leur d'être plus précis. En règle générale, je n'accepte pas que la personne réponde : « Je le saurai quand tu me le donneras ». Les autres doivent respecter votre temps tout autant que vous respectez le leur.

## 2. Nous menons des réunions, ce ne sont pas les réunions qui nous mènent

Les réunions occupent une grande part de la journée, mais elles ne sont pas toutes nécessaires. Si quelqu'un n'a pas forcément à assister à une réunion particulière, résistez à la tentation de l'inviter pour voir si son apport serait utile. Si une réunion se révèle peu fructueuse, cessez de la tenir. S'il faut prendre des décisions à une réunion, mais que tous les décideurs clés n'y sont pas, il vaut mieux la reporter, pour ne pas perdre de temps à retracer des approbations et à renseigner les personnes qui étaient absentes. Si on ne réunit pas l'ensemble du personnel trop tôt ou trop tard durant la journée de travail, les gens ont moins de difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles. De même, il est utile de définir certains jours de la semaine comme étant « libres de réunions », pour que vous et vos collègues puissiez vous concentrer sur le travail sans être interrompus.

## 3. Réduisez le nombre d'ébauches qu'exige une tâche particulière

Souvent, je constate que je suis en train de réécrire un document ou de refaire une tâche que j'aurais dû faire correctement la première fois. Les ébauches peuvent produire une grande valeur

## 4. Fixez des délais plus réalistes et synchronisez votre travail avec celui des autres

Les données montrent qu'un rythme de travail effréné peut faire augmenter les probabilités d'erreurs, déboucher sur de piètres résultats et constituer un obstacle à la pensée créative. Si votre agenda est rempli à plus de 75 %, il est très peu probable que vous puissiez créer des occasions nouvelles. Se concerter en vue de fixer des délais plus réalistes peut se révéler utile. Si les activités à votre bureau sont fortement interdépendantes, vous et vos collègues pouvez vous réunir pour établir une séquence des tâches qui fera l'affaire de tout le monde. Il faut prévoir notamment une marge de manœuvre pour les circonstances imprévues, sinon vous allez probablement faire des heures supplémentaires.

## 5. Organisez votre poste de travail

Nous perdons beaucoup de temps à essayer de retracer des informations qui devraient être à portée de la main. L'information est l'aiguille, et la pile de documents qui se trouve sur votre bureau, la botte de foin. Nombre d'entre nous sont habilités à investir dans un système de gestion des documents pour que nos collègues n'aient pas à chercher constamment les documents dont ils ont besoin.

## 6. Réduisez les activités futiles, à faible valeur ajoutée

Nous consacrons une bonne part de nos journées à des activités à faible valeur. Or, si nous sommes acculés au pied du mur, nous finirons par admettre que ce sont là des activités qui ne sont pas vraiment importantes. Il est utile de s'asseoir en compagnie de ses collègues pour déterminer la valeur de réunions, de tâches, de produits livrables et d'activités en particulier. Vous allez peut-être réussir à éliminer nombre d'activités qui n'ont aucune incidence directe sur vos responsabilités et vos objectifs principaux. Dans le secteur public, cela peut être difficile, car les tâches que nous qualifions souvent de « bureaucratiques » existent pour des raisons très importantes. Si rien d'autre ne ressort de l'exercice, le fait de dresser le bilan de telle marche à suivre peut vous aider à trouver de meilleures façons de vous acquitter d'obligations importantes. Sinon, cela vous rappellera pourquoi elles existent au départ.

Une méthode possible pour réduire les activités futiles consiste à assigner une valeur à chacune des activités que vous effectuez normalement. Vous pouvez choisir une échelle qui va de 1 à 10. Si les activités à forte valeur n'occupent pas la plus grande part de votre temps, vous devez alors envisager sérieusement de réduire les activités à faible valeur.

## 7. Regroupez les tâches

Ce n'est pas parce ce qu'il faut faire quelque chose qu'il faut absolument le faire tout de suite. Si vous devez faire des appels téléphoniques ou accomplir d'autres petites tâches, prévoyez un moment où vous pourrez tout faire à la fois.

Cela s'applique aussi à l'endroit où les activités ont lieu. Plutôt que de courir çà et là pour assister à des réunions, fixez un bloc de réunions dans les cas où les endroits sont rapprochés.

## 8. Évitez les interruptions et le « multitâches »

Les interruptions coûtent très cher en ce sens que le fait de passer toujours d'une tâche à l'autre fait perdre de la concentration. Plus les tâches sont compliquées, plus la productivité est réduite à cet égard. Le travail moderne comporte de nombreuses interruptions possibles : les messages envoyés par courriel, les appels téléphoniques, les appels sur téléphone cellulaire, les télécopieurs, les visiteurs qui arrivent sans crier gare et les messages instantanés. Souvent, vous pouvez choisir d'accepter les communications à des moments particuliers de la journée et laisser savoir aux autres à quel moment vous êtes libre. Rien de tout cela ne veut dire que vous ne pourrez répondre rapidement aux demandes des gens.

Autre façon d'éviter les interruptions : prévoir du temps libre d'interruptions. Les périodes où je travaille à la maison pour la journée figurent parmi les plus productives.

Erreur courante : croire qu'on peut être plus productif en adoptant le « multitâches ». C'est un mot à la mode qui dit qu'on fait plus d'une chose à la fois. Habituellement, la pratique ne donne pas d'économie de temps appréciable, et elle réduit probablement la qualité du travail.



Nous sommes nombreux à vivre l'expérience : trop à faire et pas assez de temps pour y arriver chaque jour.

## 9. Automatisez les tâches courantes

Dans bien des cas, vous saurez accomplir les tâches les plus courantes qui vous reviennent sans y consacrer une grande attention, dans la mesure où vous prenez d'abord les dispositions qui s'imposent.

Souvent, nous ne savons pas que certains des programmes informatiques que nous employons comportent des outils d'automatisation très utiles. La plupart des programmes de courriel peuvent classer et traiter automatiquement les messages qui nous parviennent de personnes avec qui nous communiquons souvent. Cela est particulièrement utile pour éliminer les messages indésirables. Nombre de programmes de bureautique courants, par exemple les traitements de textes, permettent d'établir des « macros » qui vous permettent d'enregistrer les tâches fréquentes en vue de les répéter.

## 10. Songez aux imprévus et aux impondérables

L'horaire est un instrument plus efficace s'il est établi de manière stratégique, s'il est axé sur un but. Cela comprend le fait de prévoir les délais et de tenir compte des imprévus. Si vous passez beaucoup de temps à réagir à des crises, il est probable que vous n'êtes pas suffisamment prévoyant. N'oubliez pas qu'une bonne planification repose sur l'établissement de procédés et de processus qui aboutissent à l'utilisation la plus efficace possible du temps. Il ne s'agit pas de produire de la paperasse et de créer des étapes d'approbation inutiles.

## 11. Prendre en considération ses obligations personnelles

Cela ne donne rien d'organiser son emploi du temps et ses efforts si on finit la journée épuisé. J'ai des travaux ménagers et d'autres responsabilités personnelles dont je dois m'occuper à la maison. Ces responsabilités font maintenant partie de la façon dont je gère mon temps, pour que je ne finisse pas par les reléguer, par inadvertance, aux membres de ma famille. On peut gérer ses responsabilités personnelles tout aussi efficacement que ses responsabilités professionnelles et, ce faisant, accroître les temps de loisirs réels dont on dispose. (C'est-à-dire le temps que l'on ne passe pas étendu sur un divan, épuisé, à écouter une émission de télévision. C'est du temps qui est consacré plutôt à une passion personnelle.)

## 12. Sachez utiliser les temps morts

À l'occasion, vous aurez du temps imprévu à votre disposition. Si une réunion se termine plus tôt que prévu, si elle commence plus tard, si vous achevez une tâche à l'avance, considérez cela comme un cadeau. Prenez le temps qui vous est ainsi donné pour faire des lectures liées au travail ou vous arrêter simplement pour profiter du temps qui passe.

Tous ces conseils ne s'appliquent pas à tout le monde ni à tous les cas. Après tout, nous devons tous relever des défis différents, nous préférons tous des styles de travail plutôt que d'autres, nous composons tous avec des exigences de travail différentes. Si vous avez de la difficulté à gérer votre temps, comme moi, la principale leçon qu'il faut tirer de tout cela, c'est de prendre le temps périodiquement de réfléchir à la meilleure façon d'utiliser une des ressources les plus précieuses dont on dispose – son temps.



## Utilisation de l'espace de bureau

### Vous avez des choix

On parle beaucoup de la nature changeante du travail (axé sur le travail d'équipe et sur les résultats, rythme rapide), mais on dit peu de choses sur les stratégies connexes d'utilisation de l'espace de bureau. De plus, les organismes accordent plus de liberté et un droit de regard plus grand à leurs employés en ce qui concerne le moment et l'endroit où ils travaillent, ainsi que les méthodes utilisées. La formule universelle du 9 à 5 dans un cubicule semble perdre

de sa pertinence chaque jour.

Il y a des solutions de rechange. En plus de permettre la réalisation d'économies par l'utilisation optimale de l'espace, ces stratégies accroissent l'efficacité en favorisant l'adaptation à un éventail plus large de méthodes de travail. Fait plus important encore, ces stratégies offrent à chacun de nous toute la souplesse dont nous avons besoin pour établir un meilleur équilibre entre nos vies professionnelle et personnelle.

### Stratégies sur place

Les stratégies sur place visent à reconfigurer l'aménagement du lieu de travail de l'organisation. Les modifications supposent un réaménagement de l'espace du bureau en fonction d'utilisateurs occasionnels, d'activités de groupe et d'espaces communs.

#### Espace partagé

Cet aménagement affecte plus d'une personne à un poste de travail, de façon à optimiser l'utilisation de l'espace. On applique souvent cette méthode aux régimes de travail souples, comme l'utilisation en temps partagé, la semaine de travail comprimée et le télétravail.

#### L'environnement adapté aux équipes de projet

Ces espaces sont aménagés en fonction d'un groupe qui collabore au même projet. On peut ajuster la surface utilisée selon le nombre de personnes qui participent au projet, à mesure de son évolution.

#### Bureau de groupe

C'est une zone attribuée spécifiquement à un groupe de personnes qui travaillent ensemble pour un certain temps.

#### Bureau libre

Le bureau libre est un ensemble de postes de travail offerts de façon ponctuelle. Les gens peuvent circuler dans cet espace, et il n'est pas nécessaire de « réserver » un poste de travail.

#### Aménagement propice aux activités

Ce type d'aménagement répond au besoin d'interaction des membres d'un groupe. On peut y trouver des lieux de rencontre et des postes de travail interreliés. On peut aussi y trouver un salon où les gens peuvent échanger ou travailler dans un environnement plus détendu.

#### Bureau à la carte

Cette méthode est comparable à celle du bureau libre, sauf que l'espace doit être « réservé » et est soumis à une limite d'utilisation.

### Stratégies externes

Dans la gestion des stratégies externes, les employés peuvent effectuer la totalité ou une partie de leur travail à l'extérieur du lieu de travail, et le lieu de travail existant est configuré en fonction de cette situation.

#### Bureau virtuel

Essentiellement, le bureau virtuel désigne la capacité de transporter son « bureau » dans son porte-documents. Les activités de travail sont soutenues par l'utilisation de technologies de l'information, comme le téléphone cellulaire, l'ordinateur portable et l'ordinateur de poche. Installez-vous dans un café, branchez votre portable et mettez-vous au travail.

#### Centres de télétravail ou bureaux satellites

Les bureaux satellites sont des endroits susceptibles d'accueillir plusieurs télétravailleurs en même temps. Ces bureaux peuvent accueillir des personnes d'une ou de plusieurs organisations. Dans les grandes villes, ces bureaux permettent aux banlieusards de réduire le temps consacré au transport et offrent des installations de bureau.

#### Télétravail

Vous pouvez aussi travailler à l'extérieur des installations de votre organisation, par exemple, dans un bureau aménagé à la maison. Les technologies habilitantes, comme l'ordinateur personnel, le télécopieur et les services Internet, permettent le télétravail.





# Le physique de l'emploi

Notre lieu de travail influe sur notre façon de travailler, que nous nous en rendions compte ou non. Si vous voulez être à votre meilleur, vous avez avantage à savoir certaines choses concernant votre milieu de travail.

**P**renez un moment et réfléchissez à la dernière occasion où vous avez attribué une journée particulièrement productive à l'aménagement physique de votre lieu de travail. Maintenant, pensez à la dernière fois où vous avez attribué une journée particulièrement improductive à l'aménagement de votre lieu de travail.

Est-il plus facile de lier les mauvaises journées à votre environnement physique que les bonnes? Si c'est le cas, vous n'êtes pas seul. Une étude, menée en 1989, sur l'influence de l'environnement physique sur les gestionnaires a permis de conclure qu'ils considéraient tout bruit dérangeant comme un obstacle majeur à leur productivité. Pourtant, les gestionnaires ne mentionnent pas l'absence de bruit comme avantage important de leur lieu de travail.

Peu de personnes s'en étonneront, car il est inhabituel de considérer l'absence de quelque chose comme un facteur favorisant la productivité en milieu de travail. C'est comme reconnaître que la panne d'électricité qui n'a pas eu lieu a contribué au travail que vous avez pu effectuer au cours de la journée.

Aronoff et Kaplan résument la situation de la façon suivante : « On a tendance à oublier les lieux physiques lorsqu'ils ne posent pas problème, mais on se plaint bruyamment lorsqu'ils deviennent dérangeants. Par conséquent, le milieu physique, lorsqu'il est mentionné, a tendance à être présenté de façon négative. »

Cela aide à comprendre pourquoi, en général, les études organisationnelles insistent trop peu sur l'aménagement physique. Dans ce contexte, les chercheurs ont peut-être, en quelque sorte, commis une erreur d'attribution : sous-estimer le rôle de l'aménagement, ou du milieu de travail physique, et surestimer le rôle de la personnalité des employés pour ce qui est de l'influence sur le comportement.

La tendance parallèle des travailleurs à considérer l'environnement physique comme « relativement peu important » à leur satisfaction professionnelle peut aussi refléter une erreur d'attribution de l'employé.

Admettons-le. Si l'environnement physique n'entrait pas en ligne de compte dans notre perception des activités, nous n'aurions aucun intérêt quant l'aménagement de notre milieu de



travail. Or, la plupart d'entre nous tenons à donner une touche personnelle à l'espace de travail où nous passons l'essentiel de la journée.

Nous apportons des encadrements et nous y mettons des photos de parents, d'amis et d'animaux de compagnie (certains affichent même des photos de bateau, d'automobile et de motocyclette... Ce qui échappe encore aux explications des chercheurs). Nous décorons au moyen de fleurs séchées, nous accrochons des souvenirs de vacances pour que les autres les voient.

Lorsqu'un président ou un premier ministre s'adresse au grand public à partir de son bureau, ce n'est pas un hasard si on voit des photos de sa famille sur la crédence derrière lui. C'est une déclaration concernant son identité, ses valeurs et ses principes. Bien que tacite, c'est une déclaration publique de cette personne.

Notre environnement personnel n'est qu'une version amplifiée de cette tendance. Le foyer devient un canevas qui nous permet d'illustrer qui nous sommes et ce que nous croyons. D'accord,

peut-être pas le samedi matin, lorsque la pile de vêtements sales ressemble dangereusement à la tour du CN. Toutefois, lorsque nous tentons de rendre la maison « présentable » pour la venue d'invités, nous aménageons notre foyer d'une façon qui « nous définit ».

Alors, qu'est-ce que tout cela représente au travail? Lorsque nous sommes incapables de nous définir en donnant une touche personnelle à notre milieu de travail, nous renonçons à un élément de contrôle personnel. Consciemment ou non, nous perdons une partie de notre capacité de nous définir par rapport aux personnes qui nous entourent.

Nous vivons tous dans des maisons différentes, nous conduisons une diversité incroyable de véhicules pour nous rendre au travail, nous portons des vêtements qui reflètent notre personnalité... Comment peut-on croire que tout le monde veut travailler dans un cubicule de huit pieds sur huit pieds, tout à fait identique aux 25 autres cubicules de l'étage?

La perte de contrôle est un facteur de stress

## Un exemple concret

# L'aménagement des locaux du gouvernement : l'art du possible

Jamais le choix n'a été aussi grand dans le genre de bureau. Les aires ouvertes facilitent le travail d'équipe tout autant que le travail en solitaire et offrent un équilibre entre la solitude et l'accessibilité. Les espaces d'activité offrent un aménagement plus confortable et moins stricte favorisant la créativité ou, parfois, même la relaxation. Des nouveaux postes de travail font meilleur usage de l'espace vertical en mettant tout à portée de la main. Ce ne sont là que quelques façons de faire; les possibilités sont presque infinies.

Lorsque l'on discute de ces solutions modernes avec les gestionnaires du secteur public, certaines questions importantes reviennent fréquemment. « Ces nouveaux concepts sont intéressants, mais peuvent-ils être mis en place dans les milieux de travail gouvernementaux? La rénovation des bureaux est un facteur de dérangement; qu'obtient-on en retour? Cela vaut-il la peine? J'ai travaillé toute ma carrière dans un bureau fermé. Pourquoi changer maintenant? »

De plus, de nombreux

en milieu de travail. Bien que nous ne puissions pas considérer l'incapacité de décorer comme une cause de stress en milieu de travail, nous pouvons avancer que l'absence d'autonomie d'une personne au travail peut être compensée partiellement par la possibilité de donner une touche personnelle à son espace de travail.

On peut améliorer les résultats comportementaux d'une personne en l'encourageant à donner un caractère personnel à son lieu de travail. Bien sûr, il y a des limites à cette expression personnelle. Personne ne tient à voir des images, grandeur nature, de modèles en maillot de bain dans le bureau d'un collègue... Vraiment.

Un autre moyen d'accroître le contrôle d'une personne sur son espace de travail consiste à lancer des initiatives de télétravail, de façon à permettre aux employés de travailler chez eux plusieurs jours par semaine. L'un des avantages évidents des stratégies de télétravail tient au fait qu'elles permettent à l'employé de travailler dans un environnement où le décor découle largement de

son initiative.

Même si nous comprenons que le stress en milieu de travail a des répercussions négatives, il est peut-être indiqué de rappeler toute l'ampleur de ces répercussions sur la personne, sur l'organisation et même sur la collectivité :

- Une multitude d'effets négatifs sur la santé, des affections musculo-squelettiques jusqu'aux maladies cardiovasculaires, sont liés au stress;
- Un mécanisme d'adaptation souvent associé au stress est l'adoption d'habitudes néfastes : fumer, consommer des drogues, mal manger et trop manger sont autant de moyens qu'une personne utilisera pour tenter de composer avec le stress;
- La présence d'un niveau élevé de stress en milieu de travail peut occasionner des conflits sociaux, l'absentéisme, un faible rendement et un niveau plus élevé d'épuisement professionnel; et
- Les employés qui doivent composer avec

gestionnaires s'imaginent que les règlements – le régime d'aménagement que l'on appelle « plan universel » – interdisent l'innovation. Ce n'est tout simplement pas vrai. Les gestionnaires du secteur public ont beaucoup de latitude pour innover et expérimenter.

Si vous souhaitez avoir une petite idée sur l'avenir de l'aménagement des bureaux, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) vous le montrera dans son service de Planification des locaux et aménagement (PLA). Ce groupe offre des services de conception et de gestion de la conception dans le domaine des services de gestion des locaux à bureaux et pourrait aider votre organisation à apporter des changements. Il y est à noter que les bureaux du groupe lui-même servent aussi de laboratoire où sont expérimentées certaines conceptions de pointe.

En vous rendant sur place, vous y

verrez des installations de bureau adaptées aux besoins et aux préférences du groupe. Des salles privées sont à la disposition des gens lorsqu'ils ont grand besoin de solitude. Plusieurs espaces d'usage (ou de « soutien ») ont été ajoutées pour les réunions, les pauses ou la lecture. La cuisine est aussi la bibliothèque et est devenue un endroit privilégié des membres du groupe pour échanger des idées. L'espace perdu a été réduit au minimum et l'aspect visuel a été optimisé.

La véritable clé de la transformation de vos locaux est de revoir vos processus de travail avec la PLA. Comme le souligne Véronica Sylvester, de TPSGC, les changements apportés dans les lieux de travail ne sont pas que superficiels, c'est aussi un changement dans la façon de travailler. Cela représente certes un facteur de dérangement des habitudes de travail, mais il améliorera les choses.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les règles du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant l'espace accordé idéalement à chaque type de fonctionnaire conviennent très bien à ce genre d'aménagement. Par le passé, les lignes directrices exigeaient que plus une personne occupait un poste élevé, plus son bureau devait être grand. Aujourd'hui, les lignes directrices accordent de l'espace selon les besoins fonctionnels de la personne ou du groupe. Et c'est là, l'objectif essentiel de l'aménagement moderne des locaux.

Les gens de la PLA pourront également vous parler des avantages de ces solutions, car ils en ont l'expérience. On obtiendra bien sûr un accroissement de la productivité, un aspect visuel plus attrayant et une utilisation plus efficace de l'espace.

L'aménagement moderne des locaux est un élément particulièrement



un niveau élevé de stress peuvent montrer des signes de détresse et sont moins susceptibles de prendre part à des activités communautaires ou politiques, préférant plutôt s'adonner à des activités de loisirs plus passives (p. ex., regarder la télévision) lorsqu'ils en ont la possibilité.

Même si nous nous sommes attachés uniquement aux éléments esthétiques du lieu de travail, on trouve relativement plus de recherches sur la régulation des conditions ambiantes. Des variables comme la température ambiante, l'éclairage, le bruit et la densité d'occupation peuvent aussi influencer sur le niveau de contrôle personnel et sur le sentiment de bien-être.

Par exemple, une étude examinait l'effet sur le niveau de confort personnel de l'introduction de thermostats accessibles aux employés. Même si les thermostats n'étaient pas reliés au système de chauffage, les participants croyaient avoir davantage de contrôle sur la température ambiante et, par conséquent, croyaient que leur environnement était plus confortable.

On a établi un lien entre les variables suivantes et les résultats négatifs:

- Densité d'occupation élevée dans le lieu de travail;
- Absence d'intimité;
- Qualité médiocre de l'air ambiant;
- Bruit excessif ou bruit occasionnel inattendu; et
- Inconfort causé par une température trop élevée ou trop basse (par contre – et il est intéressant de le signaler – on résiste davantage à une température plus basse qu'à une température plus élevée).

On a conclu que l'opposé des variables énoncées plus haut mènent à des résultats positifs :

- Faible densité d'occupation;
- Intimité visuelle et acoustique;
- Présence d'odeurs plaisantes. Cela ne signifie pas qu'il faut injecter dans l'air ambiant un véritable cocktail de produits chimiques visant à réduire les odeurs. Certaines organisations demandent au personnel de leur cafétéria de faire du

important de la campagne de recrutement et de maintien en poste du gouvernement. Les jeunes travailleurs de talent se sentent plus à l'aise dans de nouveaux bureaux. Nombreux sont ceux qui renonceraient aux augmentations de salaire à court terme au profit du bien-être à long terme que l'on trouve dans un environnement de travail plaisant et fonctionnel. Selon Mme Sylvester, cela fait une différence, et son groupe en est l'exemple vivant. Même les quelques employés qui sont partis dans le secteur privé avouent avoir regretté leur décision.

Si les coûts de cette nouvelle façon de faire vous préoccupent, ne vous en faites pas. Le processus de changement ne coûte pas nécessairement très cher. La plupart des éléments novateurs de bureau ne coûtent pas beaucoup plus cher que les autres. Dans certains cas, la PLA a tout simplement remis à neuf, recyclé ou modifié l'ameublement et l'éclairage. Un peu d'innovation avec du matériel peu coûteux, comme l'éclairage et la surface des murs, a bien servi le groupe.

Lorsqu'il aide les autres organisations du gouvernement à réaménager leurs bureaux, le principal défi du groupe

consiste habituellement à intégrer les nouveaux concepts à l'infrastructure de connexion, c'est-à-dire les télécommunications et la « plomberie » informatique. L'infrastructure de certains édifices est parfois moins qu'idéale, tandis que d'autres gestionnaires attendent d'être en difficulté avant de changer leurs vieux systèmes. Ce défi ne devrait pas vous empêcher d'apporter des modifications à votre environnement de travail étant donné que cette infrastructure devra un jour ou l'autre être modernisée. Cela représente néanmoins un facteur de complication.

La résistance de ceux qui s'inquiètent de ce que les nouveaux concepts constitueront une distraction supplémentaire représente un autre défi. De plus, la création d'un espace d'activité non structuré, comme une salle de repos, oblige le personnel à être davantage responsable de la gestion de son propre temps, ce qui en effraie certains.

Il ne fait aucun doute que les espaces ouverts et interconnectés nécessitent une nouvelle étiquette. Cela ne veut pas dire pour autant que l'aménagement moderne cause plus de distractions. Au contraire, les études montrent que dans les aires plus

ouvertes, les gens sont davantage conscients de la présence de leurs voisins et qu'ils deviennent par conséquent plus courtois. Par contraste, les gens qui travaillent dans des cubicles ont l'illusion de se trouver dans des espaces isolés et se sentent moins obligés de faire moins de bruit.

Il y a aussi cette idée fautive qu'ont les gens au sujet du caractère privé des bureaux modernes. Comme le fait remarquer Mme Sylvester, le mot privé a une connotation différente pour chacun d'entre nous. Des pièces tranquilles peuvent être spécialement aménagées pour les affaires privées. La configuration des postes de travail peut vraiment donner l'impression d'être en privé, même sans mur. De plus, l'aménagement moderne ne signifie pas nécessairement que l'on ne peut avoir un bureau privé.

Le fait d'occuper un grand bureau n'est plus le symbole de prestige qu'il a déjà été. Les gestionnaires d'aujourd'hui mettent maintenant l'accent sur la façon de créer un environnement favorisant le travail d'équipe, la créativité et la productivité. Demandez-le à Veronica Sylvester!

pain le matin, ce qui répand un arôme des plus plaisant dans l'ensemble de l'établissement, et occasionne une véritable ruée vers la cafétéria à la première pause-café;

- Des sons qui favorisent la détente, comme celui d'un cours d'eau ou d'une fontaine;
- Température modérée, adaptée selon la saison; et
- Lumière fluorescente blanc chaud au lieu de blanc froid.

Le psychologue de l'environnement Robert Baron a conclu, lors d'une recherche sur l'environnement physique, que les personnes évoluant dans un contexte physique plus positif étaient plus susceptibles de :

- se fixer des buts personnels plus ambitieux et d'être plus motivés;
- se montrer davantage prêts à collaborer et montrer des aptitudes au leadership;
- fournir une évaluation plus approfondie des collègues;
- générer une plus grande activité créatrice au chapitre de la résolution de problèmes;
- prendre en charge un niveau de risque plus élevé; et
- résoudre les conflits interpersonnels au moyen de méthodes plus positives, comme la coopération et la collaboration, au lieu de recourir à l'évitement et à la concurrence.

Par conséquent, même s'il est important d'envisager comment les membres de l'équipe interagissent entre eux et comment les gestionnaires structurent leurs organisations, le gestionnaire avisé tiendra aussi compte de l'environnement physique afin de créer un milieu de travail qui favorise l'obtention de résultats positifs.



## Bibliothèque publique

### Mieux-être en milieu de travail

Gouvernement du Canada, *Le mieux-être en milieu de travail - un défi à relever*, Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail, (Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2000).

### Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Pour un milieu de travail exemplaire : Notre obligation de promouvoir et d'assurer l'équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles dans la fonction publique fédérale*, (Ottawa : L'équipe de l'amélioration du milieu de travail et de l'innovation en ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2001.)

Nora Spinks, « Le continuum de la conciliation travail-vie », *La conciliation travail-vie dans les milieux de travail canadiens*, (Hull : Développement des ressources humaines Canada, 2001).

Gouvernement du Canada, *La conciliation travail-vie personnelle au Canada : Un rapport aux ministres responsables du travail au Canada*, CICS Comité ad hoc sur l'équilibre travail-vie personnelle (Canada, 2001).

### Milieus de travail sains

Santé Canada, *Conseils sur la Gestion des Risques associés au Stress en Milieu de Travail*, (Ottawa : ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2000).

Santé Canada et Institut national de la qualité, *Critères canadiens d'un milieu de travail sain* (Toronto : Institut national de la qualité).

## Asseyez-vous ...

Vous en avez plein le dos de votre poste de travail et du mobilier de bureau? Moyennant quelques modifications mineures, votre espace de travail peut vous aider à éviter ces douleurs qui vous affligent.

**A** quelle hauteur sont vos accoudoirs? Votre plateau de siège permet-il à vos genoux d'être pliés à un angle optimal? Votre chaise favorise-t-elle une ventilation suffisante? Qui aurait cru qu'il y avait tant de facteurs à envisager au moment de choisir une chaise?

Eh bien, compte tenu du fait que la plupart des personnes passent environ le tiers de leur journée assises, penchées sur un clavier, les yeux rivés à un terminal à écran cathodique, il n'est pas étonnant qu'un grand nombre de travailleurs de bureau se plaignent de douleurs aux poignets, dans le dos et dans le cou ainsi que de maux de tête.

La position que nous adoptons pendant notre journée de travail influe grandement sur notre bien-être. La posture est un élément important de la santé en milieu de travail, et constitue l'élément central de l'ergonomie.

L'ergonomie est la « science appliquée cherchant à cerner les caractéristiques du physique humain

dont il faut tenir compte au moment de concevoir les objets (outils et milieu) utilisés par les gens. La conception ergonomique vise à favoriser l'harmonie entre la personne et les objets, de façon à ce que ces objets puissent être utilisés de façon efficace, en toute sécurité. Lorsqu'il est question de chaise de bureau, l'objectif ergonomique est de réduire au minimum la fatigue et l'inconfort découlant d'une position assise prolongée. »

Le problème, lorsqu'on envisage la posture et l'ergonomie, c'est que les répercussions d'une conception médiocre sont cumulatives. Il est possible que l'inconfort découlant de la position adoptée ne se révèle que lorsqu'il est trop tard. Dans une telle situation, on ne peut plus simplement se contenter de changer sa façon de s'asseoir. La physiothérapie et la chiropratique ainsi que les appareils orthopédiques et les bandages de contention deviennent alors les moyens à utiliser pour réduire l'inconfort.

Les coûts en matière de soins de santé et de perte de productivité découlant de maladies liées à la posture (c.-à-d., pour ceux qui s'y connaissent en ergonomie, les blessures musculo-squelettiques) ont augmenté constamment au cours des 20 dernières années. Et ce n'est pas le fruit du hasard si cette augmentation coïncide avec l'avènement de l'ordinateur dans notre milieu de travail.

Il est intéressant de signaler que de nombreuses personnes utilisent déjà une chaise adaptée à leur travail. Les employeurs ont compris qu'il était rentable d'acheter des chaises adéquates pour leurs employés.

Toutefois, puisque le réglage d'une chaise est plus complexe que la programmation d'un magnétoscope, de nombreux utilisateurs ne prennent pas le temps de régler leur siège en fonction de leurs besoins.

Les fabricants de mobiliers de bureau fournissent désormais aux nouveaux utilisateurs des vidéos et des logiciels interactifs afin que leurs

clients connaissent mieux les caractéristiques de réglage de leur chaise. Il n'en demeure pas moins que l'utilisateur doit effectuer les réglages qui s'imposent.

On ne saurait nier qu'il est aussi important pour l'utilisateur de comprendre qu'il doit modifier le réglage de sa chaise pendant la journée. Aucun réglage n'est optimal pour une période prolongée. Le réglage de précision, c.-à-d. mettre au point régulièrement votre chaise en fonction des tâches à effectuer afin de diversifier votre posture, est un élément clé pour réduire la tension.

Puisqu'ils n'utilisent pas bien leurs chaises et omettent de faire des mises au point, de nombreux utilisateurs obtiennent les mêmes résultats que s'ils utilisaient une chaise empilable comme chaise de travail. Afin de changer cela, nous vous offrons le guide ergonomique suivant. Ce guide a été créé pour vous aider à comprendre comment bien régler votre chaise. Vous apprendrez en quoi le moindre détail concernant le réglage de votre chaise de bureau influe sur votre corps. Nous vous présenterons aussi de l'information sur le réglage optimal de votre chaise.

Puisque les fabricants offrent divers moyens de mettre au point leurs produits, le guide qui suit ne peut vous dire exactement comment régler votre chaise. Nous vous invitons donc à consulter votre manuel d'utilisateur afin de prendre connaissance des commandes de réglage; votre chaise est probablement dotée de commandes dont vous ignorez l'existence.

Quoi que vous fassiez, ne demeurez pas assis pendant toute la période de travail.

## Ajustement d'une chaise

COMPOSANTE ERGONOMIQUE	RÉDUCTION DE LA TENSION	CONSEILS D'AMI
Hauteur du plateau de siège	Douleurs aux jambes, tension dans le bas du dos et fatigue prématurée	La hauteur du siège devrait permettre aux genoux d'être à angle droit.
Inclinaison du plateau de siège	Tension dans les jambes et le bas du dos et fatigue prématurée	Votre posture corporelle est neutre lorsque la partie inférieure de vos jambes est inclinée à 135 degrés du corps. L'angle minimum est d'environ 5 degrés.
Réglage de l'angle du dossier	Tension des muscles dorsaux et fatigue dans le bas du dos	Ajustez votre plateau de siège et votre dossier de façon à ce que vos pieds touchent le sol. Un angle incliné vers l'avant vous aidera à stabiliser le travail qui suppose que vous vous penchiez. Le dossier devrait être réglé afin de réduire au minimum l'interférence avec les coudes.
Courbe lombaire pour soutenir le bas du dos	Tension dans le bas et le milieu du dos et tension des muscles dorsaux	Le bas du dossier de votre chaise devrait être doté d'une bosse (d'au plus 5 cm). Cette bosse offre un soutien à la courbe naturelle du dos et réduit la pression sur la colonne vertébrale.
Épaisseur du coussin de chaise	Endolorissement du fessier et fatigue prématurée	Le coussin du siège devrait avoir au moins 2 _ cm d'épaisseur et être d'une densité appropriée.
Revêtement de la chaise	Endolorissement du fessier et fatigue prématurée	Le tissu devrait être perméable et ne pas être glissant, de façon à favoriser la ventilation et l'absorption de la sueur.
Forme du plateau de siège	Fatigue prématurée et ajustement limité	Les bords du plateau de siège devraient être semi-arrondis et légèrement concaves.
Accoudoir	Tension à l'épaule, à l'avant-bras, au coude et au poignet	Les accoudoirs devraient être assez bas pour aller sous votre bureau. Il est préférable d'avoir des accoudoirs amovibles. Vous devriez pouvoir appuyer vos coudes sur des accoudoirs lorsque vous travaillez.



## Dix conseils simples

Conseils pour améliorer la santé



### 1 Bonne nuit



Nombre d'entre nous souffrons de « fatigue accumulée », car nous ne dormons pas suffisamment la nuit. Cela nous rend irritables et occasionne, entre autres, une baisse de notre résistance aux maladies et une augmentation de la probabilité d'erreurs. Si vous vous rendez compte que vous cognez des clous ou que vous buvez trop de café, vous pourriez peut-être vous coucher plus tôt. Et si vous avez un divan dans votre bureau, faites un petit somme pour vous revigorer.

### 3 Le confort au travail

Est-ce que votre espace de travail est trop chaud, trop froid ou trop bruyant? Si c'est le cas, envisagez la possibilité d'apporter des changements à votre milieu de travail. L'utilisation d'un ventilateur, d'une chaufferette portable ou d'un baladeur peut vous aider si vous ne pouvez maîtriser certains aspects. Assurez-vous que votre mobilier de bureau est réglé de façon à réduire les microtraumatismes répétés et la tension.

### 2 Bien manger



En plus d'accroître le risque de maladies cardio-vasculaires et autres, le fait de manger trop d'aliments transformés et de junk food occasionne un déséquilibre hormonal, ce qui mène aux sautes d'humeur, à la dépression, à la fatigue, à la perte de mémoire et à une baisse de la concentration. La solution? Les « aliments bioénergétiques entiers ». Ces aliments naturels non raffinés sont particulièrement efficaces pour régénérer et dynamiser l'organisme. Exemples : légumes colorés, fèves, grains entiers, fruits, herbes, baies et noix. Demandez à la cafétéria de votre entreprise d'offrir ces aliments, et si cela n'est pas possible, apportez-les vous-même.

### 4 Prévention des maladies



Comme le dit l'adage, mieux vaut prévenir que guérir. Le vaccin anti-grippal est un bon investissement. Pour éviter le rhume, lavez-vous régulièrement les mains avec de l'eau chaude et du savon. Puisque les bactéries liées au rhume peuvent survivre plusieurs heures sur la surface d'un objet, ne touchez pas les articles avec lesquels une personne enrhumée est entrée en contact.



## 5 Nouez des liens



Les gens qui nouent des relations d'intimité avec parents et amis sont plus susceptibles d'être en santé et de vivre longtemps. Si vous avez le sentiment de négliger vos proches, n'oubliez pas qu'un investissement dans vos relations personnelles a ses dividendes : la santé et le bonheur.

## 6 Entraînez-vous



La plupart des Canadiens (63 %) ne sont pas assez actifs pour maintenir un niveau de santé optimal. De fait, le désir de faire plus d'exercice est le premier aspect soulevé lorsqu'on demande aux employés de citer leurs priorités en matière de santé. C'est pour une bonne raison. L'activité physique régulière peut réduire le risque d'accident cérébrovasculaire, de maladie cardiaque, de diabète, d'ostéoporose, d'obésité et de dépression. Si vous êtes certain de ne pas pouvoir consacrer une bonne tranche de votre horaire à l'activité physique, cherchez d'autres moyens d'accroître votre niveau d'activité physique. Vous pourriez peut-être stationner votre auto plus loin du bureau et faire une bonne marche. Vous pourriez consacrer quelques minutes de votre journée à des exercices d'étirement, peut-être le matin, lorsque vous attendez que votre ordinateur démarre.

## 7 Détendez-vous



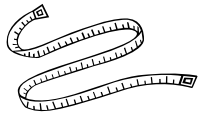
Votre état d'esprit influe sur la santé de votre corps. Le stress excessif peut occasionner une foule d'effets secondaires indésirables. Prenez le temps de vous détendre et de méditer. Ainsi, vous serez doté d'une meilleure « conscience corporelle », ce qui vous aidera à mettre de l'ordre dans votre tête.

## 8 C'est le temps d'écraser



Alors, vous pensiez pouvoir être en santé en conservant une mauvaise habitude comme la cigarette? Vous rêvez! Le temps est venu d'écraser.

## 9 Comptez vos calories



Les gens mangent trop, et c'est devenu un problème important dans notre société. La plupart d'entre nous consommons environ 50 % de plus que ce dont notre corps a besoin. Il y a toujours un peu de place pour ces aliments qui vous réconfortent lorsque vous êtes un peu tendu. Toutefois, en général, il y a beaucoup de situations où l'on peut manger moins. Et rappelez-vous : plus vous faites d'activité physique, plus vous pouvez consommer de calories. Les grands mangeurs auraient tout avantage à se rendre au centre de conditionnement physique.

De nombreuses personnes occupées jeûnent le jour et mangent un repas énorme en soirée. Soyez constant : déjeunez, dînez et soupez. Et pourquoi pas une collation au milieu de l'avant-midi et de l'après-midi? Et essayez de ne pas manger tard le soir. Ainsi, votre corps est en mesure de produire suffisamment d'hormones de croissance, ce qui stimule votre système immunitaire, réduit les graisses corporelles et procure un sentiment accru de bien-être.

## 10 H<sub>2</sub>O



L'eau contribue à réguler de nombreux processus corporels, et, en général, nous n'en buvons pas suffisamment. Idéalement, nous devrions boire de l'eau pendant toute la journée. Parmi ses nombreuses vertus, l'eau aide notre corps à produire les hormones et les neurotransmetteurs qui nous aident à réfléchir. Ainsi, lorsque vous tenez une réunion, assurez-vous d'apporter un pichet d'eau et des verres.

# Sources et notes



## Le mieux-être en chiffres

Page 6

« Fins de semaine manquées / Épuisement des cerveaux / Avancement immobile » des chiffres de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), 2001. Sondage auprès des cadres supérieurs sur le maintien en poste et la planification de la transition, données non publiées.

« Réjouissez-vous! », des chiffres tirés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1998. *Disability Insurance Annual Report 1997/98*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

« Lourde charge / Travail bâclé », des chiffres tirés du Gouvernement du Canada, 1999. *Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

« Le blues du banlieusard / Ceci ou cela / En attente », des chiffres de Johnson, Karen L., Donna S. Lero et Jennifer A. Rooney, 2001. *Recueil travail-vie personnelle 2001: 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*. Guelph et Ottawa : University of Guelph Centre for Families, Work and Well-Being et Développement des ressources humaines Canada.

« Problème face à l'autorité / Loin des yeux », des chiffres de MacBride-King, J. et K. Bachmann, 1999. *Is Work-life Balance Still an Issue for Canadians and Their Employers? You Bet It Is*. Ottawa : Conference Board of Canada.

« La corde raide / Trop-plein d'émotions / Insatisfaction », des chiffres tirés de « Work-Life Balance : Rhetoric Versus Reality, » de Linda Duxbury, 2001. Présentation à la 5th Annual Health, Work & Wellness Conference : Building Sound Investments, 21 octobre, Calgary.

« À quel point le secteur public est-il souple? », des chiffres de Bachmann, Kimberley Bachmann, 2000. *Série d'équilibre travail-vie personnelle : Numéro 5 : les employeurs sont-ils à l'écoute?* Ottawa : Conference Board of Canada.

## Mieux vaut avoir une vie riche et être en santé...

Page 8

« ...ont indiqué qu'ils aimaient leur travail », des chiffres du Gouvernement du Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

« ... en raison de délais inacceptables », Gouvernement du Canada, 2000. *Le mieux-être en milieu de travail : un défi à relever : Rapport du Sous-comité du CHF sur le mieux-être en milieu de travail*. Ottawa : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

« ... Il faut que ça change, disent-ils. » Claydon, Frank, 2001. « Work/life balance: Getting organizational results » dans *A Day in the Life of the Public Service of Canada Online*, 3, 2.

Page 9

« ... des services et programmes à la population canadienne », Gouvernement du Canada, 2000. Op. cit.

« ...sans crainte de représailles ou d'une réprimande », Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX), 1999. *Au-delà des mots : Réaliser un milieu de travail sain et productif*. Ottawa : APEX.

Page 10

« ...créera des individus en mauvaise santé », et des chiffres cités, ibid.

Page 11

« ...perde presque 100 milliards de dollars tous les ans... », Wilson, Michael, T. Joffe Russel et Bill Wilkerson, 2000. *The Unheralded Business Crisis in Canada : Depression at Work*. Toronto : Business and Economic Roundtable on Mental Health.

Page 12

« ...employés comme des êtres humains 'entiers' », Claydon, op. cit.

Page 14

« ...la façon dont ils font leur travail », Claydon, op. cit.

« ...à la fois à la personne et au Ministère », Patrimoine canadien, 2001. *Dialogue on Work, Life & Harmony : Follow-up to the Public Service Employee Survey*. Hull : Patrimoine canadien.

Page 15

« ...se rendre au bureau uniquement quand ils sont obligés de le faire », Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2001. « L'hotelling : un concept novateur d'aménagement des bureaux » dans *Faire affaire avec Travaux publics et services gouvernementaux Canada*, automne.

## Milieus de travail sains

Page 18

St. James, Elaine, 2001. *Simplify Your Work Life : Ways to Change the Way You Work So You Have More Time to Live*. New York : Hyperion.

Dinnocenzo, Debra A. et Richard B. Swegan, 2001. *DotCalm : the Search for Sanity in a Wired World*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

Various Authors, 2000. *Harvard Business Review on Work & Life Balance*. Boston : Harvard Business School Press.

Chiffres du Gouvernement du Canada, 1999. *Public Service Employee Survey, 1999*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

## À la recherche du temps perdu ...

Page 26

« le temps finit par fondre comme neige », Perlow, Leslie A., 1999. « The Time Famine : Toward a Sociology of Work Time », dans *Administrative Science Quarterly*, 44 : 57-81.

Page 27

« ...Oncken et Wass nous montrent comment... », Oncken Jr., William et Donald L. Wass, 1999 [1974]. « Management Time : Who's Got the Monkey? » dans *Harvard Business Review*, 77, 6 : 178-187.

« ...plus de 60 heures par semaine », des chiffres de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, Sondage auprès des cadres supérieurs sur le maintien en poste et la planification de la transition, 2001, données non publiées.

« ...les recherches de Bruch et Ghoshal ... », Bruch, Heike et Samantra Ghoshal, 2002. « Beware the Busy Manager », dans *Harvard Business Review*, 80 : 62-69.

Page 29

« ...créer des occasions nouvelles », des chiffres de Work Life Harmony Enterprises, 2001. « Work-Life Fast Stats : The Ten Major Challenges to Creating & Sustaining Supportive Work Environments », miméographié.

## Le physique de l'emploi

Page 34

« ...a tendance à être présenté de façon négative », Aronoff, Stanley et Audrey Kaplan, 1995. *Total Workplace Performance : Rethinking the Office Environment*. Ottawa : WDL Publications.

Page 34

« ...et même sur la collectivité », constatations tirées d'une analyse documentaire effectuée par Evans, G.W., G. Johansson, et S. Carrere, 1994.

## Asseyez-vous...

Page 37

« ...d'une position assise prolongée », Danoff, Marvin J., 1985. « Design of Sitting Machine Crucial to Office Efficiency, » dans *Contract*, 27, 6.

## Dix conseils simples

Pages 41-42

« Bonne nuit / Bien manger / H2O », Sam Graci, 2001. *The Food Connection : The Right Food at the Right Time*. Toronto : Macmillian Canada.

« Prévention des maladies », Canadian Health Network, 2001. *The Common Cold Fun Fact*. Ottawa : Santé Canada.

## Tests de stress

Pages 45-49

Les outils d'auto-évaluation mentionnés dans cette section sont tirés en grande partie des sources suivantes :

Shain, Martin, 1999. *Stress & Satisfaction : The Role of Occupational Health & Safety*, dans *Occupational Health & Safety Canada*, 15, 3 : 38-47.

Shain, Martin, Helen Suurvali et Eddy Ross, 2000. « Stress, Satisfaction & Fairness at Work : Implications for Health », Hull : Développement des ressources humaines Canada, Services de développement organisationnel.



# Tests de stress

Vous sentez-vous tendu ou épanoui lorsque vous êtes au travail? Est-ce que vous vous sentez bien traité? Qu'en est-il de votre personnel? Dans quelle mesure êtes-vous convaincu que votre style de direction favorise la productivité et le mieux-être de votre personnel?

Si vous éprouvez de la difficulté à répondre à ces questions, nous vous proposons des outils faciles qui vous aideront à évaluer comment vous gérez le stress et les risques liés au stress. Ces outils s'inspirent des célèbres travaux de Martin Shain, du Centre de toxicomanie et de santé mentale, et de son Indice de la culture d'entreprise en matière de santé.

N'hésitez pas à montrer ces évaluations à vos collègues et à votre personnel. Vous pourriez peut-être même réunir tout le monde et utiliser ces instruments comme point de départ pour une discussion sur le stress en milieu de travail. N'oubliez pas de vous demander comment vous allez donner suite à vos conclusions. Il est peut-être temps d'envisager l'élaboration d'un plan d'action en matière de gestion des risques de stress.

1

## Stress et satisfaction

Il s'agit tout simplement d'une auto-évaluation en quatre questions qui vous aide à réfléchir sur votre vie professionnelle. (Pages 46-47)

2

## Santé et Productivité

C'est une évaluation légèrement plus détaillée de votre style de direction. Elle vous aidera à réfléchir sur la santé et la productivité dans votre milieu de travail, du moins en ce qui concerne l'influence de votre direction sur ces aspects. (Pages 48-49)

# Stress et satisfaction

## Une auto-évaluation



**étape 1**

Encerclez le numéro qui décrit le mieux votre sentiment à l'égard des énoncés suivants.

**étape 2**

Notez vos points. Si vous répondez 1, 2 ou 3, inscrivez 0 dans la case. Si vous répondez 4, 5 ou 6, inscrivez 1 dans la case.

	à						Auto-évaluation
	jamais	l'occasion	parfois	souvent	la plupart du temps	toujours	
<b>Contrôle</b> Je suis satisfait de mon degré de participation aux décisions qui influent sur mon travail.	1	2	3	4	5	6	
<b>Récompense</b> Je sens que je suis récompensé (encouragement et reconnaissance) par rapport à l'effort que je consacre à mon travail.	1	2	3	4	5	6	
<b>Demande</b> Au cours des six derniers mois, trop de contraintes de temps m'ont causé de l'inquiétude, de l'énerverment ou du stress.	1	2	3	4	5	6	
<b>Effort</b> Au cours de six derniers mois, j'ai éprouvé de l'inquiétude, de l'énerverment ou du stress en raison de la fatigue mentale au travail.	1	2	3	4	5	6	
<b>Totale</b>							

Additionnez le pointage de la première et de la deuxième question ...

Soustrayez le pointage de la troisième question ...

Soustrayez le pointage de la quatrième question.

Indiquez le pointage total dans la case du bas.

Si votre pointage est positif, vous éprouvez plus de satisfaction que de stress au travail et, dans l'ensemble, vous vous sentez bien traité. Si votre pointage est supérieur à +1, il y a fort à parier que vous jouissez d'un état de santé supérieur et d'un sentiment de bien-être.

Si votre pointage est négatif, vous éprouvez plus de stress que de satisfaction au travail, et il est possible que vous ne vous sentiez pas bien traité. Si votre pointage est inférieur à -1, vous courez un plus grand risque de maladies et de malaises susceptibles de miner votre capacité.

Si votre pointage total est positif ...

Si votre pointage total est négatif

**étape 4**

**étape 3**

Calculez votre pointage. (Votre pointage total devrait se situer entre -2 et +2.)

Les employés qui éprouvent constamment un niveau élevé de stress et un faible niveau de satisfaction au travail subissent les conséquences suivantes.

Conséquences pour la santé	Conséquences pour la capacité
3x Problèmes cardio-vasculaires	Adaptabilité amoindrie
3x Maux de dos	Capacité réduite d'adaptation au changement
5x Certains cancers	Troubles d'apprentissage
2-3x Blessures	Troubles de la mémoire
2-3x Infections	Sentiment accru d'impuissance
2-3x Conflits	Passivité accrue ou agressivité et conflit
2-3x Problèmes de santé mentale	
2-3x Toxicomanie	



## étape 5

Remplissez le présent questionnaire afin de cerner les éléments à améliorer. Les recherches montrent que la demande, l'effort, le contrôle et la récompense déterminent, dans une large mesure, le niveau de stress et de satisfaction au travail.

### Contrôle

#### Influence sur les méthodes de travail.

- En général, je jouis d'un niveau adéquat de contrôle et d'influence sur mon travail.
- Je tire avantage d'occasions de donner mon opinion sur des questions qui influent sur mon travail.
- Je crée des occasions de donner mon opinion sur des questions qui influent sur mon travail.
- Si je n'ai pas été consulté et que j'estime que j'aurais dû l'être, j'en informe mon supérieur.
- Au lieu de me voir en victime, je cherche activement à changer les choses en ma faveur au travail.

### Demande

#### Temps nécessaire pour faire le travail.

- En général, j'ai suffisamment de temps pour faire mon travail.
- Chaque jour, j'établis un ordre de priorités et je m'attaque d'abord aux tâches les plus importantes.
- Si j'ai trop de travail, je consulte mon supérieur immédiat afin de préciser quelles tâches sont prioritaires.
- Je gère mon temps efficacement.
- Je veille à ce que mon travail soit organisé de la façon la plus efficiente possible.

### Récompense

#### Niveau de reconnaissance et d'appréciation pour son travail.

- En général, j'estime qu'on me récompense de façon adéquate pour le travail que je fais.
- Je sais ce qui me donne l'impression d'être récompensé et apprécié pour mon travail.
- Je partage cette information avec mon supérieur immédiat et avec mes collègues.
- Je témoigne mon appréciation pour le travail des autres.
- Je me récompense et je m'apprécie lorsque mon travail est bien fait.

### Effort

#### Exigences émotives et psychologiques du travail.

- En général, je crois que l'effort mental exigé pour faire mon travail est raisonnable.
- Je trouve des moyens de réduire la fatigue mentale liée à mon travail.
- Je connais des moyens efficaces de gérer mon stress au travail.
- Je connais des moyens efficaces de gérer mon stress lorsque je ne suis pas au travail.
- Je ne me soucie pas de choses qui échappent à mon contrôle.

## Pour en apprendre plus

Ces auto-évaluations sont fondées sur les recherches de Martin Shain, du Centre de toxicomanie et de santé mentale, ainsi que sur le Programme de mieux-être et les Services de développement organisationnel de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Pour en apprendre davantage, veuillez consulter les documents suivants :

- Martin Shain, 1999. « Stress & Satisfaction: The Role of Occupational Health & Safety », Occupational Health & Safety Canada, 15, 3 : pp. 38 à 47.
- Martin Shain, Helen Suurvali, Eddy Ross, 2000 « Stress, satisfaction et équité au travail : Une question de santé », DRHC, Services de développement organisationnel.

# Santé et Productivité

Pour évaluer votre style de gestion



étape 1

Encerclez le numéro qui décrit le mieux la fréquence à laquelle les énoncés suivants s'appliquent à votre rôle de gestionnaire.

étape 2

Indiquez votre pointage pour chaque question dans la case prévue à cette fin, à droite.

		Quelque-fois			Jamais			Auto-évaluation		
		Souvent	fois	Jamais						
<b>Contrôle</b>	Je me préoccupe de savoir si mes employés ont assez de temps pour accomplir leurs tâches pendant les heures normales de travail.	2	1	0						
	J'agis comme guide auprès de mes employés en les aidant à établir les priorités dans leur charge de travail.	2	1	0						
	Mes employés reconnaîtraient que j'essaie de faire en sorte qu'ils puissent accomplir leurs tâches pendant les heures normales de travail.	2	1	0						
<b>Récompense</b>	Je trouve important de faire participer mes employés aux décisions et aux changements qui touchent leur travail.	2	1	0						
	Je consulte mes employés au sujet des décisions et des changements qui touchent leur travail.	2	1	0						
	Mes employés reconnaîtraient que je les consulte au sujet des décisions et des changements qui touchent leur travail.	2	1	0						
<b>Demande</b>	J'évalue si la quantité d'effort émotionnel ou mental exigée de mes employés pour qu'ils fassent leur travail est raisonnable.	2	1	0						
	Je prends des mesures pour réduire la quantité d'effort émotionnel ou mental exigée de mes employés pour qu'ils fassent leur travail si elle est excessive.	2	1	0						
	Mes employés reconnaîtraient que j'essaie de faire en sorte que la quantité d'effort émotionnel ou mental exigée d'eux pour qu'ils fassent leur travail soit raisonnable.	2	1	0						
<b>Effort</b>	Je sais ce qui fait que mes employés se sentent récompensés et appréciés pour leurs efforts.	2	1	0						
	J'apprécie et je récompense mes employés pour leurs efforts.	2	1	0						
	Mes employés reconnaîtraient que je les apprécie et récompense pour leurs efforts.	2	1	0						
<b>Préoccupation</b>	Détermine dans quelle mesure vous tenez compte de l'impact de vos décisions sur des aspects importants de la satisfaction et du stress au travail chez vos employés.									
<b>Action</b>	Indique l'importance que vous accordez à cet impact, c'est-à-dire ce que vous êtes disposé(e) à faire à ce propos.									
<b>Validation</b>	Détermine dans quelle mesure vous recevez de la rétroaction de la part de vos employés au sujet de votre action.									
<b>Total général</b>	Un indicateur de l'impact que votre style de leadership a probablement sur la santé mentale et la productivité des gens qui relèvent de vous.									

étape 3

Calculez votre pointage pour chaque colonne ainsi que le grand total.

## étape 4

Si votre pointage total est de 12 ou plus ...

Si votre pointage total se situe entre 12 et 24, votre style de direction contribue à la santé mentale et à la productivité des employés, ou les favorise. Votre pointage indique aussi un niveau élevé d'impartialité et de confiance.

Si votre pointage total est inférieur à 12 ...

Si votre pointage total est inférieur à 12, vous pratiquez un style de direction qui contribue aux problèmes de santé mentale et aux lacunes de rendement des employés, ou les perpétue.

## étape 5

Remplissez le présent questionnaire afin de cerner les éléments à améliorer. Si votre pointage à l'égard d'un ensemble de questions données est faible, vous trouverez des suggestions d'améliorations.

### Contrôle

#### Influence sur les méthodes de travail.

- Déléguer le pouvoir décisionnel à d'autres personnes.
- Permettre aux travailleurs de décider comment ils effectueront leur travail.
- Encadrer efficacement la gestion de la charge de travail afin que les employés apprennent à faire la différence entre le travail essentiel et les choses qui peuvent attendre.
- Permettre aux travailleurs de recourir aux entrepreneurs externes et de gérer le travail de ces derniers lorsqu'ils ont besoin d'aide dans la gestion d'activités exigeantes.

### Demande

#### Temps nécessaire pour faire le travail.

- Préciser aux employés quels travaux sont prioritaires.
- Établir des normes réalistes en matière de prestation de services avec les clients.
- Encourager les clients à s'investir afin d'obtenir des résultats supérieurs aux normes établies.
- Se retirer de certaines activités et de certains rôles.
- Aider les autres à dire « non » sans se sentir coupables.

### Récompense

#### Niveau de reconnaissance et d'appréciation pour son travail.

- Offrir de nouvelles occasions d'apprentissage.
- Offrir des affectations intéressantes.
- Donner des promotions.
- Établir les rôles de représentation à l'externe.
- Donner des commentaires positifs lorsque le travail est bien fait.
- Déterminer clairement quel type de travail chaque employé de votre unité trouve enrichissant.

### Effort

#### Exigences émotives et psychologiques du travail.

- Contrôler les tendances perfectionnistes.
- Veiller à ce que les employés prennent congé et cherchent à établir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle.
- Faire participer les employés et les clients au remaniement des méthodes de travail afin de réduire les efforts et les tensions.
- Investir dans la technologie et la formation et le perfectionnement de qualité afin d'accroître les compétences du personnel.
- Doter les travailleurs des compétences et des méthodes favorisant la résolution de conflits.