



# les affaires

Conseils pour prendre soin de la  
*santé mentale*  
des entrepreneurs

Le livre blanc

# **SOMMAIRE**

<b>Préface</b> Il est temps de prendre soin de nos entrepreneurs .....	3
--	---

Non, les entrepreneurs ne sont pas des superhéros.....	4
--	---

Prendre soin de notre mal-être pour éviter de déraiper.....	6
---	---

Cinq trucs qui m'ont permis de ne pas chuter .....	8
--	---

Tenir avec de la broche .....	11
-------------------------------	----

Six conseils avant de frapper le mur .....	13
--	----

Entrepreneurs, privilégiez votre santé mentale.....	16
---	----

Se brancher sur ses besoins .....	18
-----------------------------------	----

## **TRAITEZ-VOUS AVEC AUTANT DE BIENVEILLANCE QUE VOUS TRAITEZ VOS EMPLOYÉS**

Les bienfaits d'une entreprise bienveillante .....	22
--	----

Se faire du bien, un test à la fois.....	24
--	----

Télétravail : prendre soin du corps et de la tête.....	26
--	----

Six stratégies pour éviter le pire .....	28
--	----

# IL EST TEMPS DE PRENDRE SOIN DE NOS ENTREPRENEURS

« **J'** avoue que depuis la fin de l'automne passé, je garde dans ma poche arrière un vieux mouchoir dans lequel je vais parfois pleurer. » Cette confession d'Anne Marcotte dans un billet de blogue publié au début de l'année (« Tenir avec de la broche », à lire ou à relire en page 11) m'avait émue à l'époque. Surtout, elle m'avait emplie de fierté. J'étais fière que notre média participe à libérer la parole sur la santé mentale, un sujet encore trop souvent tabou, et fière d'Anne elle-même, pour son courage de raconter en toute simplicité ce moment difficile de son parcours d'entrepreneure.

La vie est remplie de hauts et de bas. C'est particulièrement vrai pour celle que mènent les entrepreneurs, alors que la frontière entre le professionnel et le personnel est floue, car ils ont souvent tout misé sur leurs projets et se sont investis sans compter pendant des années. Ce qui explique que chaque échec, inévitable dans tout parcours, soit particulièrement vertigineux. Et pourquoi les entrepreneurs sont plus souvent sujets à des troubles de santé mentale.

On imagine sans peine le niveau de stress élevé dans lequel ont vécu ces chefs d'entreprise lorsque la pandémie, une situation imprévisible et hors de leur contrôle, a frappé. Heureusement, nos entrepreneurs sont résilients. Après une année difficile, la plupart de ceux qui sont encore en affaires ont bien remonté la pente. Une étude de la BDC sur le sujet a récemment souligné que 70 % d'entre eux déclarent mieux maîtriser la situation et 40 % se sentent moins déprimés. Cela dit, même si la situation s'améliore, tout n'est pas encore réglé. Dans la même étude, 32 % des entrepreneurs disent ressentir des problèmes ou avoir besoin de soins en santé mentale. La même proportion admet que ces problèmes nuisent à leur capacité de travailler. Presque un entrepreneur sur trois, c'est beaucoup trop !

Concrètement, que pouvons-nous faire pour les soutenir ? Nous pouvons commencer par les aider à briser le mythe de l'entrepreneur sans failles.

L'admiration qu'on leur voue est amplement méritée. Le courage, la résilience, la ténacité et la créativité qui caractérisent les entrepreneurs en font des modèles. Mais cela n'en fait pas des « superhéros », comme le rappelle Nicolas Duvernois (en page 4). Ce qui fait hésiter à se confier, c'est la peur de changer dans le regard de l'autre, de paraître faible. Pourtant, afficher sa vulnérabilité est une force, comme l'a démontré Anne Marcotte et tant d'autres avant et après elle. Nous pouvons aussi faire preuve de bienveillance, d'empathie et nous montrer attentifs aux signaux envoyés par les personnes démontrant des signes d'anxiété autour de nous.

Il était important pour *Les Affaires* d'apporter sa modeste pierre à l'édifice, en rassemblant des témoignages emplis d'authenticité, mais aussi des conseils concrets pour traverser ces passages à vide. Pour s'en sortir, il n'y a pas de recette miracle : prendre soin de soi, s'accorder du temps pour se ressourcer, et bien sûr, ne pas hésiter à se confier quand ça ne va pas. Puisse ce recueil servir à vous le rappeler.

Bonne lecture,



**Marine Thomas**

Rédactrice en chef, *Les Affaires*

# NON, LES ENTREPRENEURS NE SONT PAS DES SUPERHÉROS



Photo: 123RF

**Nicolas Duvernois** | Blogue «Chronique d'un entrepreneur»,  
[LesAffaires.com](http://LesAffaires.com), 16 février 2021

**C'**est en lisant la réponse d'Elon Musk à la question « Quels mots d'encouragement donneriez-vous à un entrepreneur ? » que j'ai eu l'idée d'écrire cette chronique. Sa réponse : « Si vous avez besoin de mots d'encouragement, ne devenez pas un entrepreneur ».

Pour tout vous dire, j'ai trouvé sa réponse totalement ridicule. Certes, la réponse est parfaite pour faire la « une », ma chronique en est la preuve, mais personnellement, je la trouve malsaine. Non seule-

ment sa réponse détournait la véritable signification de la question, elle continuait à faire vivre cette malheureuse image de l'entrepreneur superhéros !

Je trouve dommage que nous attribuions encore aux entrepreneurs des pouvoirs surhumains. Combien de fois ai-je entendu un entrepreneur se vanter de ne pas avoir besoin de dormir plus de 2-3 heures par nuit, d'être totalement blindé envers les commentaires négatifs sur ses produits ou de ne pas avoir besoin, contrairement à l'entièreté de l'humanité, de recevoir des encouragements ou des conseils de son entourage ou d'une personne plus aguerrie en affaires.



Que c'est facile de se montrer meilleur que tous en public quand personne ne nous connaît réellement en privé. Bien que je respecte énormément le génie d'Elon Musk, je ne suis pas le plus grand admirateur de la personne qu'il est devenu.

Mais il n'est pas le seul ! Les différents réseaux sociaux sont inondés « d'entrepreneurs » et de « coachs en affaires » qui partagent ce même type de croyance, souvent, en ignorant tout du sujet n'étant eux-mêmes aucunement entrepreneur. En « superhéroïsant » l'entrepreneur, ils contribuent à perpétuer des mensonges.

Je me suis lancé en affaires avec ma femme il y a une quinzaine d'années. J'avais 25 ans, elle 21. Nous avions gagné la loterie de l'entrepreneur : se lancer avec absolument rien à perdre et tout à gagner !

Au fil des années, nous avons appris à la dure ce qu'était d'être entrepreneur. Dollar par dollar, journée par journée, *over time* par *over time*, nous avons absolument tout fait afin d'avoir une microscopique chance de vendre ne serait-ce qu'une seule et unique bouteille de Pur Vodka.

Vous dire que pendant ces années, et même encore aujourd'hui, nous n'avions pas besoin de mots d'encouragements de temps à autre serait vous mentir. Vous dire que nous avions toujours le sourire aux lèvres malgré les sacrifices crève-cœur que nous étions obligés de faire serait vous mentir. Vous dire que nous étions toujours aussi motivés à continuer malgré les multiples échecs et refus de toutes sortes serait vous mentir.

Avant tout, un entrepreneur, c'est une personne qui pleure assise dans le salon de ses parents, car il vient de tout perdre. C'est une personne qui fait la « marche de la honte » vers l'appartement de sa sœur afin de lui demander 20\$ pour faire son épicerie. C'est le chum ou la blonde qui se fait vivre par son chum ou sa blonde pendant des années, parce qu'il ou elle a un rêve.

C'est la personne qui fonce, qui risque, qui tombe et se relève sans se vanter de quoi que ce soit.


C'est une personne qui accepte en silence que pour atteindre son objectif, il lui faudra accepter les défis de la vie. Être un entrepreneur, ce n'est pas être un superhéros, c'est tout simplement d'accepter, plus que d'autres, l'inconfort.

Personne n'aime pleurer dans l'autobus, car une dixième banque vient de refuser de lui ouvrir un compte. Personne n'aime quêter à droite et à gauche pour pouvoir manger jusqu'à la fin du mois. Personne n'aime travailler sur un projet auquel personne ne croit. Personne n'aime voir les autres bâtir leur carrière, se marier, avoir des enfants, acheter leur première maison pendant que tu laves, encore, des planchers la nuit...

Être un entrepreneur, ce n'est pas être un superhéros, c'est tout simplement d'accepter, plus que d'autres, l'inconfort.

Pour moi, être un entrepreneur c'est avant tout un sacrifice de soi. À bien y penser, il ne peut en être autrement, car trop souvent, nous sommes les seuls à croire en nous, en notre projet.

La prochaine fois que vous lirez ou entendrez un propos qui héroïse les entrepreneurs, merci d'avoir une pensée pour les dizaines de milliers d'entrepreneurs, aux quatre coins de la province, qui ont vraiment besoin d'encouragements en ce moment.

Car contrairement à Elon Musk, certainement trop occupé à bâtir des lance-flammes, à explorer l'espace ou à tout faire pour gonfler artificiellement la valeur de Tesla en Bourse, l'immense majorité des entrepreneurs ont besoin, surtout en ces temps-ci, de mots d'encouragements. 

# PRENDRE SOIN DE NOTRE MAL-ÊTRE POUR ÉVITER DE DÉRAPER



Photo: 123RF

**Geneviève Desautels** | Blogue « Il y a toujours une solution »,  
[LesAffaires.com](http://LesAffaires.com), 10 février 2021

**E**n ces temps où nos habitudes, croyances, émotions et notre ego sont bousculés depuis plusieurs mois, j'entends et je constate de plus en plus d'écarts de conduite en matière de civilité et de manifestations de violence verbale et physique.

Cette détresse psychologique est intimement liée à notre sentiment d'impuissance face à cette réalité qui est la nôtre. Nous n'avons pas choisi ces nombreux changements qui affectent nos vies

personnelles et professionnelles et nous n'avons pratiquement pas de données pour nous aider à planifier la suite.

Ce constat amplifie notre mal-être face à nous-mêmes et face à ceux qui se fient à nous pour avoir des réponses à leurs propres incertitudes et mal-être, comme nos enfants, conjoints, familles, amis, employés, collègues et patrons.

Résultat : à un certain moment, malgré toute notre bonne volonté d'être résilient, on craque... et les pensées qui bouillonnent à l'intérieur de nous depuis plusieurs mois se transposent en mots et en actions non souhaitables.

Tous ces déversements de paroles et de gestes remplis de charge émotionnelle intense ne sont pas sans conséquence dans une société qui s'est dotée de politiques de tolérance zéro pour nous protéger des écarts en matière de harcèlement et d'incivilité.

Nous sommes donc face à un enjeu qui mérite d'être analysé depuis sa source : comment prendre soin de notre mal-être et augmenter notre tolérance à l'incertitude ?

Sachant que ce à quoi nous résistons persiste et prend de l'ampleur, la meilleure façon d'enlever du pouvoir à notre mal-être qui provient souvent de nos peurs est de les transcender en y faisant face.

L'incertitude est le contraire de ce que l'être humain aime. Une dose d'imprévisibilité peut parfois être tolérée, mais la plupart du temps, l'incertitude réveille nos peurs les plus profondes.

### **Comment vaincre notre mal-être ?**

En lui donnant le droit d'exister dans notre vie plutôt que de le nier pour se faire croire que l'on est fort, et que rien ne nous atteint. Au contraire, être fort et résilient implique d'accepter d'être vulnérable face à nous-mêmes. Cet exercice demande de prendre le temps de reconnaître, d'accepter et d'assumer nos zones d'ombres et de lumière avec bienveillance et compassion envers nous-mêmes...

Voici comment prendre soin de nos peurs, souvent la source de notre mal-être et de notre intolérance à l'incertitude ;

- Valider nos peurs (les ressentir) pour ensuite comprendre d'où elles viennent et leur donner une importance relative ;
- Les exprimer, soit par écrit à nous-mêmes ou à des gens de confiance, qui nous offriront leur écoute (sans nous donner de satanés conseils) ;
- Prendre conscience de la manière par laquelle ces peurs nous freinent et contribuent à notre mal-être et des actions qui nous permettront de les vaincre ;
- Nous raconter de nouvelles histoires qui sont différentes des histoires que notre hamster nous raconte depuis toutes ces années. Recadrer notre perspective avec de nouveaux mots, de nouvelles histoires pour faire évoluer notre perception du monde et de chacune des situations par lesquelles nos peurs se manifestent ;
- Aimer... l'amour est l'antidote par excellence de la peur. La peur et l'amour ne peuvent pas cohabiter au même instant. On ne peut pas vivre les deux sentiments en même temps. Donc, plus on offre de l'amour, moins on donne de l'espace à nos peurs pour contaminer notre bien-être.

## **Être fort et résilient implique d'accepter d'être vulnérable face à nous-mêmes.**

Pour plusieurs, cet exercice qui implique de s'aimer suffisamment pour accepter ses zones d'ombre et ses peurs est très difficile. Ils choisissent donc inconsciemment de résister et de se battre contre en faisant comme si ce mal-être n'existait pas. Comme mentionné plus tôt, ce à quoi on résiste persiste.

Après presque un an à résister, ça éclate, avec tous les impacts directs et indirects sur soi et sur les autres. La séquence parfaite pour nous ramener à la case départ, en étant encore plus écorchés....

Pour aider à s'harmoniser avec le concept de l'incertitude, voici une analogie que je trouve intéressante. Tous les jours, notre corps physique fait face à l'incertitude. En effet, vos muscles ne savent pas quand vous allez vous lever, mais ils obtempèrent lorsque vous les sollicitez. Votre système digestif ne sait pas ce que vous allez manger. Il s'adapte autant à votre jus vert qu'à votre pizza. Votre peau ne sait pas ce à quoi vous allez l'exposer et elle vous protège des intempéries. Sans relâche, votre corps danse avec l'incertitude.

C'est donc notre mental qui résiste à l'incertitude. Pourtant, tous les jours des milliers de choses changent en nous et autour de nous. Notre impression de stabilité est donc une illusion créée par nous pour rassurer nos peurs et éviter un sentiment de mal-être... La bonne nouvelle est que vous avez donc le pouvoir de déconstruire cette illusion qui crée votre mal-être actuel.

Nous avons tous avantage à apprendre à faire face à notre mal-être et à l'incertitude pour être mieux avec nous et les autres en ces temps qui nous amèneront encore plusieurs transformations sachant que la seule constante de la science est le changement.

Nous pourrions ainsi être encore plus alertes aux opportunités qui se présenteront à nous, une fois que le brouillard émotionnel sera dissipé. 🍷



# CINQ TRUCS QUI M'ONT PERMIS DE NE PAS CHUTER



Photo: 123RF

**Dominic Gagnon** | Blogue « Innovation entrepreneuriale », [LesAffaires.com](https://LesAffaires.com), 6 juillet 2021

**S**elon une étude de l'Institut national de la santé mentale publiée en 2020, 72 % des entrepreneur(e)s sont directement ou indirectement touchés par des problèmes de santé mentale, contre seulement 48 % des personnes qui ne le sont pas.

Toujours selon cette étude, 50 % des entrepreneur(e)s sont directement confrontés à des problèmes de santé mentale alors que 32 % des « autres » en font l'expérience. De même, 23 % des entrepreneur(e)s ont

des membres de leur famille confrontés à ces problèmes, contre seulement 16 % des autres.

## Un lien existe

Selon cette étude, il est donc difficile de dire qu'il n'existe pas de lien direct entre l'entrepreneuriat et la santé mentale. Les chercheurs de l'Université de la Californie ont découvert que 49 % des entrepreneur(e)s interrogés souffraient d'au moins une maladie mentale (comme le TDA, TDAH, trouble bipolaire, toxicomanie, dépression ou anxiété) et qu'environ un tiers des entrepreneur(e)s étaient aux prises avec au moins deux maladies mentales.

Pourtant, encore aujourd'hui, malgré la progression de la médecine, les entrepreneur(e)s ne parlent pas suffisamment de santé mentale et n'en prennent pas suffisamment soin. En fait, dans la communauté entrepreneuriale, admettre de tels sentiments est toujours tabou. Plutôt que de montrer de la vulnérabilité, beaucoup de chef(fe)s d'entreprises pratiquent ce que les psychiatres appellent « la gestion des impressions ». C'est ce que j'ai fait durant trop longtemps!

Avec plus d'une décennie comme entrepreneur, j'ai personnellement vécu plus d'échecs que de succès. Pendant des années, j'ai refoulé mes défis de santé mentale en nommant l'anxiété « un peu de stress normal d'entrepreneur » et en banalisant et normalisant plusieurs symptômes du fait de mon statut. J'ai toutefois fini par « frapper un mur » et développer une multitude de trucs pour prendre soin de ma santé mentale. Je vous en propose quelques-uns :

### **1. Identifiez ce qui contribue à votre stress**

En tant qu'entrepreneur(e) et chef(fe)s d'entreprise, nous sommes grandement exposés au stress. Celui-ci est généralement causé par l'incertitude (merci COVID!), la solitude et les problèmes financiers, et il peut s'intensifier sans le soutien approprié. Diriger une entreprise – en particulier au début – peut être très stressant et prendre tout votre temps et votre énergie.

Identifier ce qui vous stresse est la première étape pour éviter que cette situation ne se reproduise. Y a-t-il quelque chose que vous pouvez faire pour réduire cette pression et cet inconfort?

### **2. Déconnectez la valeur de votre entreprise et votre propre estime de soi**

Nous avons tendance à nous définir par le succès de notre entreprise — ce qui peut avoir un impact majeur sur notre santé mentale.

C'était personnellement mon cas dans mon premier projet d'affaires, Piranha, une agence spécialisée dans le marketing mobile. J'en étais même devenu à confondre mon identité personnelle avec celle de l'entreprise. Sur les réseaux sociaux, j'étais « Dominic Piranha ». Dans les cocktails, j'étais « le président de Piranha ». Lorsque l'entreprise va bien et que tu gagnes des prix, c'est super! Mais lorsque l'entreprise s'est trouvée en difficulté majeure à la suite d'une fraude que je n'avais su déceler, que tu passes du Jeune entrepreneur de l'année Desjardins aux comptes spéciaux et que tu es incapable d'honorer tes engagements: tu deviens l'échec.

Lors de moments difficiles, dans l'entrepreneuriat, nous allons souvent finir par consacrer tout notre

temps à notre projet d'affaires, négliger nos amis, notre famille et notre vie en dehors du travail. Il est important de réaliser que les chiffres du bilan ne définissent pas qui vous êtes ni ce que vous valez.

### **3. Considérez les temps d'arrêt comme un investissement dans la productivité**

L'équilibre travail-vie a toujours été un défi pour la communauté entrepreneuriale. Avec plus de 220 millions de résultats de recherche sur Google pour « entrepreneuriat conciliation travail-vie personnelle », force est de constater que le sujet est important.

En plus des heures de travail productif, il est crucial de s'accorder suffisamment de temps d'arrêt. Dans son sens le plus simple, se reposer et dormir suffisamment peut améliorer votre productivité au travail, plusieurs études le prouvent. Vous serez également plus motivés au travail, sachant que vous avez du temps libre pour profiter et travailler.

Nous avons trop longtemps idolâtré l'image de l'entrepreneur(e) qui travaillent 80 heures semaine. La leader qui n'arrête jamais. J'ai été très longtemps dans ce spectre et malheureusement, j'ai encore une tendance à m'y retrouver. Nous avons même à un certain moment une culture très négative face aux vacances chez Connect&GO avec des blagues de mauvais goût sur le sujet. Il est impossible d'avoir une bonne santé mentale si vous ne faites que travailler. Il est aussi complètement faux de croire que de travailler de nombreuses heures donnera automatiquement de meilleurs résultats.

Ce mode de vie partagé dans plusieurs articles influence aussi beaucoup de jeunes femmes et hommes à ne pas devenir entrepreneur. Lorsque j'ai partagé avec mes étudiant(e)s dans le cours Introduction à l'Entrepreneur de l'ÉTS qu'aujourd'hui, je travaillais en moyenne 35 heures semaine et que très souvent, je passais mes vendredis après-midi en famille: un soupir de soulagement s'est fait entendre.

Arrêtez de vous sentir coupables de prendre du temps pour vous. C'est évidemment plus facile à dire qu'à faire, j'en suis le parfait exemple! Mais prenez le temps de regarder ce que vous avez accompli. Aimerez-vous mieux payer un avocat qui travaille 50 heures à 150 \$ de l'heure ou un avocat qui vous donne le même résultat en 5 heures à 500 \$ de l'heure? Posez la question: c'est y répondre!

### **4. Soyez votre meilleur(e) patron(ne)**

De nombreux entrepreneur(e)s travaillent beaucoup plus qu'ils ne demanderaient aux employé(e)s de le faire pour eux ou elles. Accordez-vous des heures de travail équitables, profitez de votre temps



libre et traitez-vous comme vous le feriez pour une personne de l'équipe. Si vous ne prenez jamais de vacances, vous lancerez aussi le message à votre équipe que vous percevez les vacances négativement. Si vous ne décrochez jamais de votre téléphone : vous mettez une pression sur votre équipe de répondre en tout temps.

Mais avant tout, vous devez le faire pour vous ! Pour moi, être entrepreneur a signifié qu'il y a une liste perpétuelle de «à faire» dans mon esprit. Pendant les moments où je devrais être présent avec ma femme, mes amis ou à tout autre moment où je suis absent du travail, mon cerveau est toujours «actif». Vérifier mes courriels, réfléchir aux choses à faire, ou stresser à propos d'un déploiement en cours. L'effet est un stress supplémentaire, un sommeil pas très reposant et une irritabilité générale. Pas génial pour ma santé mentale (ou les relations avec mes proches).

Pour me raisonner, je me rappelle souvent que je ne sauve pas des vies ! Une autre astuce est, par exemple durant vos vacances, de créer un message de réponse automatisée qui demande à la personne d'écrire à une adresse autre que la vôtre si c'est très urgent (une fausse adjointe par exemple). Vous désactivez votre adresse courriel principale et activez uniquement celle-ci. Vous serez surpris du nombre de personnes qui utiliseront cette adresse : car en réalité, bien des choses peuvent attendre.

Réfléchissez donc à quelle étape pourriez-vous franchir aujourd'hui pour transformer la façon dont vous gérez votre temps et, par conséquent, créer une approche plus agréable de vos journées de travail ?

## 5. Savoir demander de l'aide

Les problèmes de santé mentale ne doivent pas être pris à la légère. Si vous avez du mal à gérer les exigences de l'entrepreneuriat, il est peut-être temps de demander de l'aide. Cette aide peut prendre différentes formes : pour certaines personnes, il est possible de partager leurs sentiments avec leur entourage immédiat (que ce soit la famille, des amis ou d'autres leaders).

Pour ma part, consulter une psychologue a un effet positif important sur ma santé mentale. Je m'amuse souvent à dire qu'il y a seulement les gens fous qui ne consultent pas un(e) psy ! Toutefois, encore aujourd'hui, c'est difficile d'affirmer que l'on consulte. Certaines personnes dans mon entourage m'ont demandé si j'avais des pensées suicidaires. D'autres me disaient ne pas comprendre que j'avais besoin d'une aide extérieure quand ils étaient là pour m'écouter.

Dans mon cas, je consulte autant lorsque je vais très bien, que mal. Cela me permet d'avoir une perspective différente autant sur des enjeux profession-

# Quoi que vous traversiez en ce moment, sachez que vous n'êtes pas seul.

nels que personnels. Des organismes comme Relief sont aussi présents pour vous aider si vous souffrez de dépression, d'anxiété ou de bipolarité.


## Pas que du négatif

Les comportements mêmes qui sont des symptômes de la maladie mentale semblent parfois aussi être ceux qui aident à propulser les entrepreneur(e)s tout au long de leurs parcours rapides. Cela pourrait-il expliquer comment tant de personnes touchées par la maladie mentale se retrouvent dans le monde de l'entrepreneuriat ?

Les bas de la dépression peuvent à l'occasion céder la place à des solutions et des idées novatrices. Un épisode maniaque peut dans certains cas éclairer, ce qu'on appelle «un flash de génie». Tel que mentionné dans mon blogue «TDAH, un superpouvoir entrepreneurial, le TDAH incite à une prise de décision rapide. Et combinées, ces luttes peuvent incuber une formidable créativité qui inspire les futurs entrepreneur(e)s à tenter leur chance avec leurs idées».

## Prendre soin des autres !

Considérant que l'un des plus grands défis auxquels les entrepreneur(e)s sont confrontés, en particulier avec leur santé mentale, est de demander de l'aide, pourquoi ne pas profiter de cette semaine pour vous fixer une nouvelle pratique quotidienne — contactez une amie entrepreneure ou un de vos collègues chaque jour cette semaine et voyez comment ils vont, et s'ils ont envie d'avoir un appel pour discuter. En vous connectant avec ces personnes, vous contribuerez à leur santé mentale et la vôtre aussi. Chez Connect&GO, nous avons structuré cette initiative avec le comité santé mentale et cela à donner d'excellents résultats.

Plus important encore, quoi que vous traversiez en ce moment, sachez que vous n'êtes pas seul, contactez un ou une ami(e) et voyez quel genre de différence cela peut faire. 

# TENIR AVEC DE LA BROCHE



Photo: 123RF

**Anne Marcotte** | Blogue «On va se dire les vraies affaires»,  
LesAffaires.com, 3 mars 2021

«Ça tient avec de la broche son affaire...». Combien de fois avez-vous entendu cela à propos de quelque chose qui ne semble pas solide? Je suis presque certaine que vous l'avez même déjà dit en parlant d'une personne. On s'entend que cette expression populaire est loin de faire office de compliment. Mais voilà qu'avec la pandémie qui s'éternise en continuant de bouleverser autant nos vies personnelles que professionnelles, la broche est assurément en train de gagner ses lettres de noblesse.

Ça m'est arrivé par le passé... de tenir juste avec de la broche. Je l'ai vécu lorsque je me suis lancée en

affaires le jour de mon congédiement. Je l'ai ressenti à nouveau, quelques années plus tard, lorsque je vivais des problèmes majeurs avec un gros client et qu'au même moment, j'accouchais de mon premier enfant. Puis, ce sentiment de ne pas me sentir pleinement solide est revenu lorsque j'ai quitté mon entreprise après l'avoir vendue. Malgré la conclusion d'une transaction profitable, ça m'avait amenée à faire une dépression.

Dans la vie, on tombe et on se ramasse. Chacun fait comme il peut. Et encore plus depuis le début de la pandémie. Ça va faire un an que je suis pratiquement seule dans mes bureaux situés dans un édifice où j'ai de moins en moins de voisins. De ma fenêtre, j'ai la vue sur une petite artère commerciale inanimée où on ne retrouve presque plus de

commerçants. Afin de créer un peu de vie, je ne me surprends même plus à m'entendre parler toute seule. Rien à voir avec la frénésie de l'année dernière où, à pareille date, je revenais de donner une conférence au Salon des entrepreneurs de Paris qui avait accueilli 65 000 participants.

Mon entreprise actuelle œuvre principalement dans l'événementiel. On a réussi à s'adapter et à rester fonctionnel en mode télétravail. Ça roule au ralenti et complètement différemment, mais du moins, ça roule. « Quand on se compare, on se console », disait mon père. Chaque semaine, on finit par recevoir des courriels qui rebondissent. Plusieurs de nos contacts clients ont malheureusement perdu leur poste. Des années de relations d'affaires personnelles sont ainsi perdues. Bien des choses seront à recommencer et à rebâtir.

Et pour tout vous dire, je n'ai pas encore réussi à m'habituer à l'absence de mon plus fidèle collègue de travail des 25 dernières années, et ce, même si son départ avait été planifié bien avant la pandémie. En plus, je n'ai même pas pu le serrer dans mes bras en le remerciant pour sa loyauté exceptionnelle à mon égard.

J'avoue que depuis la fin de l'automne passé, je garde dans ma poche arrière un vieux mouchoir dans lequel je vais parfois pleurer. N'allez surtout pas croire que je me plains ou que je désire me faire prendre en pitié. Non, pas du tout ! J'ai la chance d'avoir ce qui est présentement considéré comme ce qu'il y a de plus important dans le présent contexte, c'est-à-dire la santé physique. Et lorsqu'il y a des jours où psychologiquement c'est plus difficile, j'ai de la broche.

### **Nouveau service essentiel**

La broche, ça aide à tenir bon pendant la panique ou les périodes difficiles et plus sombres. Ça aide à gérer les hauts et les bas de la vie. J'en ai même fourni régulièrement, dans les dernières années, à plusieurs jeunes entrepreneurs qui se retrouvaient, tout à coup, dans une situation plutôt précaire.

Chose certaine, la broche est maintenant un service devenu essentiel pour tout le monde. Personne n'est à l'abri des ravages liés à une pandémie qui s'éternise. Elle peut même s'emparer des gens qui ont toujours eu l'air solides. Car dans le contexte actuel, ceux qui se sentaient forts hier peuvent, à tout moment, se sentir beaucoup moins robustes demain.

### **Nouvelle valeur refuge**

La broche, c'est comme l'or et les métaux précieux, c'est une valeur refuge. C'est un parent, un ami, un collègue, un client, un fournisseur, une personne

La broche, c'est comme l'or et les métaux précieux, c'est une valeur refuge. C'est un parent, un ami, un collègue, un client, un fournisseur, une personne dans notre entourage ou même un inconnu qui, à un moment donné, nous tend la main.

dans notre entourage ou même un inconnu qui, à un moment donné, nous tend la main.

C'est, entre autres, un appel pour prendre des nouvelles, un texto avec des mots réconfortants, une discussion régulière et de qualité, un échange spontané ou un partage approfondi sur les meilleures pratiques d'affaires. C'est aussi quelqu'un qui répond « présent » quand on en a besoin. Bref, c'est quelque chose à laquelle on peut s'accrocher.

La pandémie a le mérite de nous avoir enseigné que nous pouvons tous être, à tout moment, la tige de fer dont quelqu'un a besoin pour continuer de tenir bon.

Ne sous-estimez jamais le pouvoir de la broche. 



# SIX CONSEILS AVANT DE FRAPPER LE MUR



Photo: 123RF

**François Lambert** | Chronique «Entrepreneuriat sans détour»,  
*Les Affaires*, édition du 28 octobre 2020

**C**a y est, vous avez décidé de plonger : vous lancez votre entreprise. Fini pour vous, l'époque d'être un employé ; vous serez désormais votre propre patron et vous avez l'idée du siècle pour mettre en marché un produit unique et novateur.

Tout d'abord, félicitations ! L'entrepreneuriat est pour moi le plus beau métier qui soit. Les entrepreneurs trouvent des solutions qui changent la vie des gens, et le monde.

Vous voilà donc un an, deux ans, trois ans après le lancement de votre entreprise, et vous trouvez votre quotidien de plus en plus lourd. Vous êtes comme les deux tiers des entrepreneurs et vous vous sentez déprimé au moins une fois par semaine. Vous réalisez que la mise au monde et la croissance d'une entreprise vient avec un éventail de variables à gérer au quotidien qui viennent assombrir votre vision de changer le monde et freiner un peu votre enthousiasme : difficulté à embaucher et à conserver de la main-d'œuvre qualifiée, bogues technologiques, difficultés d'approvisionnement des matières premières, problèmes de liquidités, administration énergivore et coûteuse (vous

réalisez ici que le gouvernement n'est pas l'ami des PME), normes auxquelles vous devez vous conformer, pandémie, etc. Vous êtes de plus en plus fatigué et vous vous sentez immensément seul, comme si vous portiez le poids du monde sur vos épaules.

Avant de frapper un mur, je partage avec vous ces quelques conseils tirés de mes 20 années d'expérience comme entrepreneur.

### 1. Choisissez un partenaire complémentaire

Je déconseille toujours aux gens de se lancer en affaires seul. Il vaut mieux partager la charge avec un partenaire qui possède, idéalement, des compétences et des intérêts complémentaires aux vôtres. Par exemple, avec mon partenaire Georges Karam, lorsque nous avons bâti notre centre d'appels, j'avais la charge de coder les logiciels, alors que lui s'occupait davantage de l'administration.

Avec francoislambert.one, mon entreprise actuelle, je développe de nouveaux produits, de nouveaux marchés, je fais construire un bâtiment plus grand pour la transformation des produits, etc., mais je ne fais pas d'administration ni de gestion des ressources humaines. Je m'occupe des réseaux sociaux, je suis en quelque sorte la « mascotte » de l'entreprise, et ça me plaît. J'ai du *fun* à faire ça. Je délègue à mon équipe les tâches qui me grugeraient de l'énergie.

Vous devez vous multiplier avec votre partenaire et non vous additionner. Et, avec un peu de chance, vous n'aurez pas vos *downs* en même temps et vous pourrez vous soutenir l'un l'autre dans les moments difficiles.

### 2. Prenez soin de vous

On ne le dira jamais assez, les endorphines sécrétées par l'activité physique sont vectrices de bonheur et inhibitrices de la dépression. Personne ne devrait s'en passer, surtout pas l'entrepreneur. Courez, nagez, faites du vélo, bougez !

Et alimentez-vous convenablement. Au début de ma carrière, je mangeais de la malbouffe et je ne m'entraînais pas, j'avais une sérieuse bedaine et, pour être honnête, il m'arrivait de crier après les employés. Le jour où j'ai pris ma santé en main, ma capacité à résoudre des problèmes et ma productivité ont décuplé. Récemment, j'ai ajouté à ma routine le jeûne intermittent, les douches froides et les respirations de Wim Hof, et je n'ai jamais été aussi en forme de toute ma vie. Je ne dis pas qu'il faut faire tout ça, mais trouvez ce qui vous fait du bien et soyez constant dans vos habitudes.

Dormez aussi suffisamment. Rien n'est plus inefficace que de couper sur le sommeil pour accomplir

Vous devez vous multiplier avec votre partenaire et non vous additionner. Et, avec un peu de chance, vous n'aurez pas vos *downs* en même temps et vous pourrez vous soutenir l'un l'autre dans les moments difficiles.

plus de tâches dans une journée. Vous ne faites que brûler la chandelle par les deux bouts, c'est un cercle vicieux. Moins on dort, moins on est productif, et donc on met le double du temps pour accomplir nos tâches. On coupe encore plus sur le sommeil en pensant qu'on pourra en faire plus... Ça n'a rien de sensé.

### 3. Parlez-en !

Vous croyez être le seul ? Les dernières études sur le sujet ont démontré à quel point la détresse psycho-



logique des entrepreneurs est répandue. Allez chercher de l'aide, il n'y a pas de honte à se sentir découragé. Et la survie de votre entreprise en dépend. Vous devez être à votre meilleur pour continuer de faire croître votre bébé et inspirer votre équipe. Vous pouvez en parler avec d'autres entrepreneurs, pas seulement avec un psy. Ils partageront peut-être leurs propres trucs de survie. Vous devez casser votre *pattern* et trouver des solutions. Ce n'est pas facile, mais ce n'est pas en gardant le problème pour vous qu'il va se régler.

#### **4. Établissez vos objectifs et vos limites**

Si vous ne savez pas où vous allez ni à quel moment vous arrêter, vous risquez de frapper un mur. Vos objectifs doivent être réalisables, atteignables dans un temps raisonnable. Idéalement, vous avez des objectifs quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels. Vous saurez ainsi si vos efforts portent leurs fruits, ce qui est beaucoup plus gratifiant que d'avoir l'impression de pédaler dans le beurre.


Et mettez-vous des limites. Par exemple ? Une limite d'endettement. Personnellement, j'ai horreur de l'endettement. Tout emprunt doit être vraiment nécessaire et permettre d'augmenter rapidement les revenus de l'entreprise, autrement ça ne vaut pas le coup.

#### **5. Prenez des pauses**

Plusieurs études le démontrent, il est inefficace de tenter de faire un maximum d'heures de travail consécutives et de manger devant l'ordinateur. On doit s'arrêter, prendre le temps de dîner, aller marcher, prendre des pauses. Notre esprit est ensuite beaucoup plus productif. Prendre le temps de décrocher et de passer des moments en famille est aussi primordial. On appelle ça l'équilibre.

#### **6. Posez-vous les bonnes questions**

Je ne dis pas ici de baisser les bras, mais d'être honnête envers vous-même : l'entrepreneuriat, est-ce vraiment pour vous ? Il se peut que vous réalisiez en cours de route que la réponse est non. Certains sont davantage des inventeurs que des entrepreneurs. Votre produit est peut-être génial, mais vous n'êtes pas nécessairement le meilleur ambassadeur pour le faire connaître. Trouvez un porteur de flambeau et concentrez-vous sur le développement de produit.

L'entrepreneuriat, c'est difficile. J'ai écrit un livre complet là-dessus. Ajoutez à cela une pandémie, ça peut être décourageant pour plusieurs. On a beau dire qu'il faut se réinventer, pour certains, disons que les options sont peu nombreuses... 

Si vous ne savez pas où vous allez ni à quel moment vous arrêter, vous risquez de frapper un mur. Vos objectifs doivent être réalisables, atteignables dans un temps raisonnable.

# ENTREPRENEURS, PRIVILÉGIEZ VOTRE SANTÉ MENTALE



Photo: 123RF

Kévin Deniau | LesAffaires.com, 14 juin 2021

«**C'**est la première fois que j'ai ressenti la vraie peur», avoue Dave Welsh, cofondateur et président de Défi-Évasion. Malgré sa personnalité positive et optimiste, l'entrepreneur de Québec ne cache pas les difficultés qu'il a vécues au cours des 15 derniers mois.

Et pour cause: le 15 mars 2020, il a été contraint de fermer ses 10 salles de jeu d'évasion de Québec et de Lévis pour respecter les restrictions sanitaires, et donc de remercier une bonne partie de ses 70 employés. Une expérience d'autant plus stressante qu'il

est en affaires avec sa conjointe, Véronique Girard. «Tout ce qu'on avait était sur pause», résume-t-il.

Au lieu de baisser les bras, les deux associés ont redoublé d'efforts pour lancer une version en ligne de leur jeu d'énigmes. Un vrai succès: 80 000 droits d'accès ont été vendus l'an passé.

Aujourd'hui, alors que Défi-Évasion s'apprête à rouvrir physiquement et que la majorité des employés ont été réembauchés, Dave Welsh estime que ce coup dur l'a profondément changé. «C'est comme si j'avais une nouvelle entreprise, indique celui qui a été élu Jeune personnalité d'affaires 2020 par la Jeune Chambre de commerce de

Québec. On a mis en place de nouvelles procédures et on a remanié certains postes.»

«J'ai aussi l'impression d'être plus à l'écoute envers mon équipe et ma santé mentale, poursuit-il. Quand les choses vont bien, on est peut-être un peu plus insouciant et déconnecté de la réalité; ce fut une belle prise de conscience.» Désormais, il bloque plus de temps dans son calendrier pour la famille et le sport. Il s'est par exemple inscrit à deux demi-marathons cet été, alors qu'il n'en avait pas couru depuis deux ans.

Comme Dave Welsh, de nombreux entrepreneurs ont décidé de prendre davantage soin de leur santé mentale depuis l'apparition de la COVID-19. «La pandémie aura au moins eu le mérite de tirer la sonnette d'alarme sur ce qu'est vraiment le fardeau psychologique de l'aventure entrepreneuriale et de briser le tabou de la santé mentale», fait remarquer Pierre Graff, PDG du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ).

En octobre dernier, la RJCCQ a d'ailleurs publié une lettre ouverte sur le sujet. Celle-ci présentait des propositions «pour une relève d'affaires résiliente» telles «la nomination d'un ministre délégué à la santé mentale ou la mise en place d'une plateforme de soutien psychologique par des professionnels et par les pairs».

### **Accorder de la place à ses besoins psychologiques**

Au printemps dernier, 60 % des 15-34 ans rapportaient effectivement une détérioration de leur santé mentale depuis le début de la pandémie, selon une enquête de Statistique Canada menée du 24 avril au 11 mai 2020.

Des indicateurs qui ne surprennent pas Dre Geneviève Beaulieu-Pelletier, psychologue clinicienne et professeure associée à l'Université du Québec à Montréal. «L'incertitude, l'imprévisibilité et l'impossibilité de pouvoir avoir du contrôle sur son quotidien ont un effet très anxiogène, d'autant plus dans un contexte d'affaires», explique-t-elle. Sans compter la frustration de certains de besoins psychologiques essentiels, comme ceux d'appartenance — se sentir connecté aux autres —, d'autonomie — se sentir libre de faire ses choix — et de compétence — se sentir efficace.

Pour les entrepreneurs comme pour les employés, la levée progressive des mesures sanitaires doit être l'occasion de repenser son rythme de vie, estime Dre Geneviève Beaulieu-Pelletier. «Il va être important de reprioriser des activités qui nourrissent nos besoins psychologiques, note-t-elle. Autrement dit, il faut penser inclure durablement des moments de plaisir dans nos semaines.» Planifier des rencontres


## **« Il faut penser inclure durablement des moments de plaisir dans nos semaines. »**

– **Dre Geneviève Beaulieu-Pelletier**, psychologue clinicienne et professeure associée à l'UQAM

sociales significatives ou écouter de la musique qui rappelle son adolescence, par exemple.

Un remède également prescrit par Jacques Charland, responsable aux communications d'Écoute Entraide, un organisme montréalais qui offre un service d'écoute téléphonique et des groupes d'entraide aux personnes en détresse psychologique. «La question du déconfinement va être: suis-je capable de créer des espaces pour ma santé mentale dans mon agenda? avance-t-il. Le travail ne doit effectivement pas être l'unique identité d'un entrepreneur.» Son conseil pratique? Refaire le monde les samedis matin en terrasse avec des amis en coupant son téléphone.

Les manières de prendre soin de sa santé mentale sont multiples. Guillaume Lett, PDG et cofondateur de l'entreprise i/Collective – qui administre une plateforme intelligente de gestion des compétences – a par exemple décidé de travailler cet été de manière nomade, en voyageant de Montréal au Yukon en passant par Vancouver à partir de juillet. «Je le fais pour changer mes habitudes, explique l'entrepreneur montréalais. Au lieu de rester à la maison derrière mon ordinateur, je vais faire complètement l'inverse: être dehors, me reconnecter à moi-même et à la nature, en accordant du temps à mon entreprise quand je le décide.»

En terminant, une bonne nouvelle pour les prochains mois: la santé mentale des entrepreneurs s'améliore progressivement, d'après une série de sondages menés par Étienne St-Jean, professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la carrière entrepreneuriale. Ainsi, 17,4 % des entrepreneurs interrogés se considéraient comme étant «épuisés professionnellement» en février 2021, comparativement à 28,9 % en octobre 2020 et à 31,2 % en juillet 2020. Le taux d'entrepreneurs qui souffrent parfois ou souvent de solitude est quant à lui passé de 47,3 % en octobre 2020 à 24,6 % en février 2021. 



# SE BRANCHER SUR SES BESOINS



Photo: Jacqueline Munguia pour Unsplash

**Sylvie Huard** | Blogue «Espace famille en affaires»,  
LesAffaires.com, 15 juin 2021

«**E**ntre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendrez, ce que vous croyez en comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas se comprendre, mais essayons quand même», a écrit Bernard Werber.

Ce n'est vraiment pas toujours évident de se comprendre: que de risques de malentendus, d'erreurs de perception et d'incompréhensions peuvent se glisser

dans une simple discussion. Plusieurs conflits vécus par les familles en affaires pourraient toutefois être évités si tous les membres se donnaient le temps et l'espace nécessaires pour communiquer ce qu'ils ressentent et ce qu'ils attendent les uns des autres. Mais il faut bien sûr qu'ils se donnent les outils pour y arriver.

Et si je vous disais que gérer vos problèmes de communication pouvait être aussi facile que d'utiliser une boussole, en vous dirigeant droit vers vos émotions?

## Se brancher sur vos besoins

L'un des plus grands paradoxes des entrepreneurs et des entrepreneures est sans doute l'oubli de



leurs propres besoins. Ils et elles s'empressent de répondre aux besoins de leurs clients, se dévouent à satisfaire ceux de leur entreprise, tout en subvenant aux besoins de leur famille.

Mais prennent-ils le temps de s'écouter et de se questionner sur leurs besoins à eux ? Ils ont parfois besoin d'un petit coup de pouce pour exprimer ce qu'ils ressentent et aider les membres de leur famille à faire de même.

### La roue des besoins

Prenez un moment et réfléchissez à ce que vous ressentez, puis au besoin qui y est rattaché. Si vous avez de la difficulté à verbaliser vos émotions, nous vous invitons à consulter notre article précédent sur la roue des émotions, intitulé « Transformez vos émotions en moteur d'action ».

Une fois que vous avez précisé les sentiments qui vous habitent, tentez de suivre le chemin qui mène vers vos besoins, que ce soit une recherche de sécurité, de sens, d'estime de soi, d'autonomie, de stimulation, d'harmonie ou d'acceptation.

Que recherchez-vous vraiment ? Vous pourrez ensuite le préciser en progressant dans les sous-catégories de la roue.

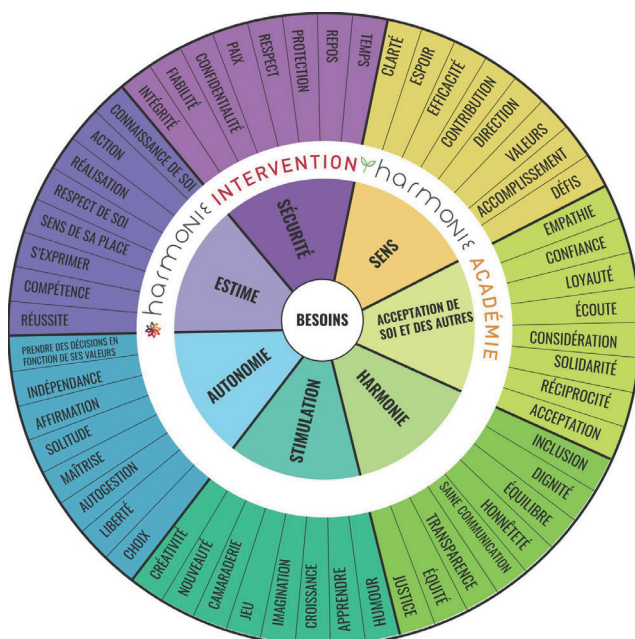


Illustration : courtoisie

### Trouver son propre chemin


Après s'être écouté, il faut ensuite mettre le tout en action.

Prenons l'exemple d'un père de famille et chef d'entreprise près de la retraite qui souhaite transférer sa compagnie. Il se peut qu'il envisage avec appréhension les discussions à venir au sujet de sa relève. Est-ce que ses enfants sont prêts à reprendre l'entreprise ? Est-ce que cela créera des conflits entre eux ? Est-ce qu'ils seraient prêts à envisager de confier l'avenir de la compagnie à un directeur non apparenté ? Pour lui, ces sujets sont lourds, voire presque tabous. Il a peur de les aborder, de mal exprimer ses volontés. Ce dont ce père aurait besoin, c'est de se sentir en sécurité, en paix avec ses décisions et sa famille. Pour se faire, il ne peut pas continuer à esquiver le sujet. Il doit trouver le moyen d'aborder les questions qui le tenaillent avec sa famille pour enfin trouver ensemble les solutions.

Peut-être qu'en écoutant ce que chacun a à dire, il fera d'intéressantes découvertes qui lui permettront de choisir qui prendra sa relève.

Imaginons que sa fille aînée a toujours voulu lui faire plaisir en suivant ses traces, convaincue que son père voulait absolument la voir prendre sa place dans l'entreprise. Mais en lui faisant part de la possibilité de transférer l'entreprise à une tierce partie, il lui a ouvert une porte. Elle se rend compte que son père souhaite avant tout son bien-être, qu'il préfère la voir épanouie plutôt que d'occuper un poste qui ne la comble pas. Elle saisit donc l'occasion pour lui faire part de ce qui l'intéresse vraiment : s'investir dans son propre projet d'entreprise. Et le père, qui croyait lui faire de la peine en évoquant l'idée de transférer l'entreprise à quelqu'un hors du cercle familial s'en trouve soulagé. Ses enfants sont tous bien ouverts avec cette idée.

Voilà un exemple des défis qui peuvent être résolus en faisant une introspection et en écoutant les besoins de chaque membre.

Vous reconnaissez-vous dans cette situation ? Vous arrive-t-il de ne pas savoir communiquer vos aspirations, par peur de décevoir ou par manque de confiance ? Rappelez-vous de vous brancher sur vos émotions. Devant la roue des besoins, laissez-vous guider par ce que vous ressentez et tentez de le transmettre respectueusement. C'est en prenant soin de vous, et de votre famille par conséquent, que vous deviendrez plus performant et épanoui en affaires. Tous se sentiront à leur place en occupant le rôle dans lequel ils se sentent efficaces. Ceci permettra à l'entreprise de bénéficier de leurs talents afin de mieux grandir ensemble. 



événements  
**les affaires**



Conférence | 14<sup>e</sup> édition

# Santé psychologique au travail


Être un gestionnaire proche de ses équipes  
en mode hybride : mission possible !

**5 octobre 2021 | en ligne**

## Pourquoi participer ?

- Repérez les stresseurs et évaluez leurs impacts sur les équipes
- Ouvrez le dialogue sur la charge mentale individuellement avec les employés
- Mobilisez et fidélisez les travailleurs en mode hybride
- Gérez les attentes face à la performance
- Mettez en place des initiatives durables qui perdureront après la crise

**VOIR LE PROGRAMME**

The image features a central yellow rectangular frame with a black border. The frame has decorative, pointed corners and is set against a blue background with a white network pattern of dots and lines. The text is centered within the frame.

*Traitez-vous avec  
autant de bienveillance  
que vous traitez  
vos employés*

# LES BIENFAITS D'UNE ENTREPRISE BIENVEILLANTE



Photo: Mateus Campos Felipe pour Unsplash

Anne-Marie Tremblay | *Les Affaires*, édition du 20 janvier 2021

**M**oins de travailleurs employés par des entreprises qu'ils perçoivent comme étant bienveillantes ont dit ressentir un niveau de détresse psychologique élevé durant la première vague de la COVID-19. C'est du moins ce que relève une étude menée le printemps dernier par l'équipe de Caroline Biron, professeure à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et directrice du Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Au total, 48 % des 1259 travailleurs québécois sondés entre le 30 avril et le 7 mai disaient éprouver un niveau de détresse psychologique élevé. « Les répondants qui travaillent au sein d'une organisation qui accorde une haute priorité à la santé psychologique s'en tirent mieux que le reste de l'échantillon : ces organisations comptent 24 % moins de personnes qui déclarent être en détresse élevée et 12 % plus de travailleurs qui se qualifient de "hautement performants" », indique l'étude.

« Ces résultats soulignent l'importance de faire de la prévention et de démontrer de la bienveillance dans l'organisation », explique Caroline Biron. Pour

cela, il ne faut pas simplement mettre en place des mesures individuelles, mais également agir sur l'ensemble de l'entreprise, note la chercheuse.

« Il faut prendre soin des gens à la fois dans les politiques, dans les pratiques et les procédures pour que le message adressé aux employés soit clair : la santé psychologique, c'est important pour l'entreprise », poursuit-elle.

Les employeurs doivent ainsi offrir un bon climat de « sécurité psychosociale », qui repose sur les quatre facteurs suivants :

### 1. L'engagement de la haute direction

Quand l'engagement envers la santé psychologique des travailleurs part de la haute direction, cela influence tous les échelons de l'organisation, explique Caroline Biron. Dans une présentation diffusée sur le web, la chercheuse compare l'adhésion aux mesures de santé psychologique à celles touchant la sécurité qui ont été instaurées dans les années 1980.

« Dans les entreprises où la sécurité est importante, ça transparaît dans tous les paliers hiérarchiques et se rend jusqu'à la base. Les travailleurs adoptent donc des procédures sécuritaires, déclarent les situations dangereuses et portent leur équipement de sécurité, explique-t-elle. C'est la même chose pour la santé psychologique : quand c'est prioritaire en haut, ça influence tous les travailleurs jusqu'à la base. » De même, quand les supérieurs sont conscientisés à l'importance de la santé psychologique des travailleurs, ils corrigent rapidement les situations qui peuvent lui porter atteinte.

### 2. La priorisation

L'employeur doit faire de la santé psychologique une priorité aussi importante que la productivité, affirme Caroline Biron. « Concrètement, cela peut prendre plusieurs formes, dont de la formation obligatoire pour les employés et gestionnaires, afin qu'ils soient mieux outillés par rapport à ces questions. » Une entreprise pourrait également créer un comité qui se penchera sur le bien-être des employés – en s'assurant toutefois de lui offrir un réel pouvoir décisionnel –, suggère la chercheuse.

### 3. La communication

Aborder la santé mentale démontre l'ouverture d'une organisation à ce sujet, ce qui constitue autre facteur important pour améliorer le climat de sécurité psychosocial. Plusieurs questions permettent d'évaluer la facilité de communication. « Est-ce qu'on parle de cet enjeu au sein de l'entreprise ? Est-ce tabou ou au contraire, je peux m'ouvrir sur cela avec mes collègues et ventiler sans être jugé ?

## « Quand c'est prioritaire en haut, ça influence tous les travailleurs jusqu'à la base. »


– **Caroline Biron**, directrice du Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité du travail

Est-ce que je peux en discuter avec un supérieur ? Et lui, est-ce qu'il aborde ces questions avec moi ? Est-ce qu'il me demande comment ça va mentalement ou si j'ai besoin de ressources ? Est-ce qu'on transmet de l'information par rapport à tout cela ? », énumère Caroline Biron.

### 4. La participation

En matière de sécurité au travail, les employés sont les mieux placés pour identifier les points à améliorer. Il en va de même pour la santé psychologique. C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à créer des instances qui permettront de susciter la participation de tous les employés, par exemple un comité santé mentale, affirme la spécialiste. « Dans le fond, il faut se demander si la prévention s'adresse à tous les stades hiérarchiques ou c'est quelque chose qu'un petit groupe fait dans sa tour d'Ivoire, sans que ça redescende sur le terrain. »

### La bienveillance, c'est payant

Pour Caroline Biron, les gestionnaires auraient tort d'attendre la fin de la pandémie pour améliorer leur climat de travail, alors que cette crise sanitaire affecte tout le monde. Des changements qui sont à mettre en branle maintenant, surtout que la santé psychologique des employés influence différentes sphères professionnelles comme la motivation, l'absentéisme ou la productivité. « C'est important d'être bienveillant par altruisme, mais c'est également payant pour les organisations, fait-elle remarquer. On voit des différences dans leur performance financière lorsqu'ils prennent bien soin de leurs équipes. » 



# SE FAIRE DU BIEN, UN TEST À LA FOIS



Photo: Hybrid pour Unsplash

Marie-Pier Frappier | LesAffaires.com, 30 avril 2021

**E**st-ce que vous pétez le feu ou vos batteries sont à terre? «Voici plein de trucs de pro» et des «gestes à garder ou à adopter pour booster votre moral»! Voilà une des nombreuses réponses que vous pourriez obtenir en remplissant le test de santé psychologique qu'Intelligence illuxi a élaboré avec la Société de transport de Montréal (STM). Mais il y a mieux. Vous pourriez faire personnaliser ce questionnaire pour votre entreprise afin d'obtenir des solutions adaptées à votre secteur.

«Le Test qui fait du bien a tellement été un succès avec la STM que nous avons décidé de l'offrir à un prix quand même modique à toutes les entreprises et les organisations», mentionne Philippe Richard Bertrand, associé et chef de la croissance chez Intelligence illuxi, en entrevue avec *Les Affaires*.

Depuis le lancement de sa version «entreprise» cette semaine, illuxi cumule les appels. «Ça va de la PME aux grandes sociétés, mais c'est déjà un succès!», selon Philippe Richard Bertrand. «Les gens peuvent voir ce que ça donne gratuitement sur le site de la STM, mais ils n'auront pas accès aux don-



## Comment va ton moral en ce moment?



J'en arrache



C'est difficile



Bof, ça pourrait  
aller mieux



Bien



Je pète le feu!

### CONTINUE - GRATITUDE - ENTRAIDE

Tu es dans une bonne période ... profite-en! Remarque ce que tu fais qui contribue à garder ton moral. Prends un moment pour apprécier ce qui va bien pour toi en ce moment (pis assure-toi de continuer) .

Dans le futur, si tu en as l'énergie, tu pourrais offrir ton aide à d'autres personnes (ça aura aussi un effet positif sur ton propre moral). Si tu rencontres éventuellement des moments plus difficiles, tu pourras te référer aux conseils proposés dans la section Gestes à adopter pour te remonter le moral.

Un exemple tiré du Test qui fait du bien de la STM

nées détaillées. Quand nous prenons le contrat pour une organisation, nous adaptons le test aux couleurs de celle-ci et nous personnalisons les résultats en PDF à donner aux employés.»

Internet déborde de suggestions afin de prendre soin de sa santé mentale, encore davantage depuis le début de la pandémie de COVID-19. Ce sont toutefois des solutions générales, qui ne sont pas adaptées au milieu dans lequel une personne évolue. « Nous ce qu'on fait, selon le type de réponses, c'est que nous allons relier ça aux ressources de l'entreprise déjà mises en place, comme les programmes d'aide aux employés, des articles et des *peps talk* qui parlent à une équipe ou un secteur précis », stipule Philippe Richard Bertrand.

### Ça va [bien] aller

Philippe Richard Bertrand mentionne que leur outil fait la différence en s'intéressant non pas au bonheur en entreprise, mais bien à la santé mentale de l'employé. « À ce jour, aucun de nos clients n'a pas rendu le test obligatoire et notre taux de participa-

tion est de 80 % », dit-il. « Les tests sont réellement confidentiels — nous regroupons les équipes trop petites pour les rendre encore plus anonymes — et la plupart des entreprises en ont sélectionné deux par employés pour pouvoir les sonder plus tard dans l'année, pour faire un suivi. »

En effet, « la personnalisation du Test qui fait du bien permet non seulement aux entreprises d'aider leurs employés, gestionnaires et dirigeants à prendre action rapidement, mais aussi d'établir à plus long terme des stratégies de prévention en fonction des besoins réels de leurs employés », a mentionné Marc-André Lanciault, chef des technologies d'illuxi, par voie de communiqué.

Concocté avec entre autres l'aide de Catherine Boulos, psychologue et coach professionnelle, le questionnaire virtuel d'auto-évaluation confidentiel salue les gestes bénéfiques déjà posés par l'employé et ceux qui seraient en mesure de l'aider. Le test s'intéresse au moral, au niveau d'énergie et d'activité physique, et surtout aux solutions à mettre en pratique pour mieux se sentir. <sup>16</sup>

# PRENDRE SOIN DU CORPS ET DE LA TÊTE



Photo: 123RF

**Philippe Jean Poirier** | *Les Affaires*, édition du 14 avril 2021

**Q**uand Novaxis Solutions a demandé à ses employés de transmettre une photo de leur espace de travail à la maison, en début de pandémie, ce n'était pas pour publier sur les réseaux sociaux. La firme informatique voulait plutôt s'assurer que tout le monde était bien installé. «Les normes du travail continuent de s'appliquer à la maison, rappelle Matthieu Blokkeel, directeur administratif et marketing de l'entreprise basée à Québec. C'est important pour nous que chacun ait de bonnes conditions de travail, pour éviter qu'une

personne s'abîme un poignet ou se blesse au dos.»

Partant d'une culture de télétravail quasi inexistante avant la pandémie, Novaxis Solutions a fait un apprentissage accéléré depuis un an. L'entreprise a aujourd'hui une politique de télétravail en bon et due forme – signée par les employés –, selon laquelle la direction se garde le droit de vérifier la conformité de l'espace de travail à la maison. Un budget annuel est aussi alloué à l'achat de matériel visant à améliorer l'ergonomie des lieux.

Voilà un exemple à saluer. Selon David Leonard, ergonome et président-directeur d'Option ergonomie, plusieurs employeurs attendent qu'un premier

employé se blesse avant d'agir. D'ailleurs, celui qui est aussi ergothérapeute dit n'avoir jamais reçu autant de demandes de consultation individuelle de la part de travailleurs prêts à payer eux-mêmes pour un traitement d'ergothérapie. Un autre signe que les employeurs doivent s'intéresser à la question dès maintenant.

### **De la formation collective à l'aide personnalisée**

Les interventions proposées dépendent bien sûr du budget disponible. Si certaines entreprises offrent à leurs employés une formation de groupe suivie d'une consultation individuelle, d'autres préfèrent former un employé clé, qui deviendra le porteur de ce dossier pour l'ensemble de l'équipe.

«Lors de nos formations, nous expliquons comment optimiser un poste de travail, mais nous ciblons aussi les symptômes précurseurs d'une blessure liée à une mauvaise posture de travail», note David Leonard.

L'utilisation de l'ordinateur portable fourni par l'employeur est une source récurrente de malaises. Encore une fois, la solution dépendra du budget que l'entreprise ou l'employé est prêt à investir. «Un truc assez simple est de placer une pile de livres sous l'ordinateur portable, afin que le haut de l'écran arrive à la hauteur de nos yeux, souligne l'ergothérapeute. Ensuite, on se munit d'un clavier et d'une souris, et le tour est joué; on a réglé 75 % du problème.» Une entreprise plus fortunée pourrait aussi décider de fournir un écran indépendant et un fauteuil ergonomique à ses employés.

### **Multiplier les pauses**

Durant ses formations, Option ergonomie aborde aussi la santé mentale au travail. Il s'avère que la manière dont un travailleur organise l'horaire de sa journée peut avoir un grand impact sur son humeur et sa motivation.

«L'avantage du travail à la maison, c'est qu'il y a moins de distraction, explique Joanie Poirier, une ergothérapeute qui offre des services en santé mentale à Option ergonomie. L'envers de la médaille, c'est que l'on peut facilement passer trois ou quatre heures consécutives rivé à l'ordinateur, sans prendre de pause. Plusieurs personnes continuent aussi de travailler pendant l'heure du lunch.»

Parmi les stratégies suggérées pour améliorer son quotidien: planifier ses rencontres de manière à avoir du temps pour prendre une marche ou faire une activité physique durant la journée plutôt qu'à la fin du quart de travail. Mettre une minuterie pour prendre une micropause de quelques minutes toutes les 45 minutes. «C'est bon sur le plan physique

**«Lorsqu'une personne est fatiguée, ça se voit physiquement. Avec la caméra ouverte, on a une meilleure lecture de son moral.»**


— **Matthieu Blokkeel**, directeur administratif et marketing de Novaxis Solutions

— le corps n'est pas fait pour rester assis huit heures consécutives —, et c'est bon pour le mental, car ça augmente la concentration», précise Joanie Poirier.

L'ergothérapeute utilise «l'horaire occupationnel» comme outil d'intervention. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation qui peut aider les télétravailleurs à mieux comprendre leur relation avec leur environnement de travail. Concrètement, ils sont invités à inscrire leurs activités et leurs humeurs dans un journal de bord, afin d'identifier ce qui suscite du stress ou de l'inconfort.

### **Ne pas perdre de vue ses employés**

En télétravail, l'un des rôles importants des gestionnaires est de maintenir une communication fluide avec les employés. «Les gestionnaires doivent demeurer attentifs aux signes de détresse psychologique, rappelle Joanie Poirier. Est-ce que l'employé a plus de problèmes de concentration qu'avant? A-t-il l'air moins motivé? Fait-il des oublis ou des erreurs banales? Si c'est le cas, ça vaut la peine de creuser et de poser plus de questions.»

Depuis le début de la pandémie, Novaxis Solutions a ainsi augmenté le nombre de rencontres individuelles et de groupe prévues. Elle sonde aussi plus souvent le moral de ses employés. Finalement, l'entreprise a instauré une politique de caméra ouverte, lors des rencontres de visioconférence. «Lorsqu'une personne est fatiguée, ça se voit physiquement, constate Matthieu Blokkeel. Avec la caméra ouverte, on a une meilleure lecture de son moral.» 



# SIX STRATÉGIES POUR ÉVITER LE PIRE



Photo: 123RF

Pierre-Luc Trudel | *Les Affaires*, édition du 14 octobre 2020

**P**andémie ou pas, les employeurs jouent un rôle clé dans la santé psychologique de leurs employés. Voici six pistes à explorer pour ceux qui ne savent pas trop par où commencer.

## Miser sur la simplicité

Même si de grandes entreprises ont introduit des programmes de santé mentale très élaborés, des mesures plus simples peuvent être rapidement mises en place par les organisations qui ont moins de moyens. La première étape consiste à rappeler au

personnel l'existence des outils déjà offerts, comme les protections du régime d'assurance collective qui permettent de consulter un psychologue, le programme d'aide aux employés ou encore les différentes ressources offertes sur la plateforme de santé et de mieux-être de l'employeur ou de l'assureur. « L'idée, c'est de suivre la théorie des petits pas en mettant en place des initiatives une à la fois, explique Daniel Dufour, chef de produits à la prévention et à la gestion des invalidités chez Desjardins Assurances. On ne doit pas chercher à mettre tout de suite en place de gros programmes très coûteux. »



### Penser global

La santé mentale d'un individu est intimement liée à sa santé physique et à sa santé financière. Pour être réellement efficaces, les programmes parrainés par les employeurs doivent adopter une approche de santé globale, insiste Daniel Dufour. « De nombreuses études montrent que la principale source de stress des gens, ce sont les problèmes financiers. Beaucoup de Canadiens vivent d'une paie à l'autre. Imaginez avec toutes les pertes d'emploi qu'il y a eu, ce sera encore pire dans les prochains mois. » Pour mieux soutenir leurs employés à cet égard, beaucoup d'entreprises commencent à offrir des ateliers sur la littératie financière et à communiquer davantage sur la façon dont les régimes de retraite ou d'épargne en milieu de travail peuvent les aider à atteindre leurs objectifs financiers.

### Outiller les gestionnaires

Parce qu'ils sont directement en contact avec les employés, les gestionnaires de premier niveau constituent la pierre angulaire de toute stratégie de santé mentale dans les entreprises. « Les gestionnaires vont devoir développer leur intelligence émotionnelle. En étant en mesure d'identifier les signes avant-coureurs d'anxiété ou de détresse psychologique chez leurs employés, ils pourront intervenir à la source », explique Jean-Pierre Brun, professeur associé au Département de management de l'Université Laval et cofondateur de la firme de consultation Empreinte humaine. Il ajoute que les gestionnaires devront aussi être formés à superviser adéquatement des équipes qui travailleront dorénavant en partie au bureau et en partie de leur domicile.

### Montrer de l'empathie

Plus que jamais, les entreprises doivent montrer à leurs employés qu'elles sont là pour les soutenir. « Les gestionnaires peuvent par exemple encourager les gens à prendre des vacances et leur rappeler de prendre des pauses », soutient Jonathan Galarneau, chef du Service de gestion de l'invalidité, marché du Québec à Croix Bleue Medavie. Dans un contexte de télétravail, ajoute-t-il, les employeurs devraient en outre se montrer plus flexibles sur les horaires. Plusieurs études montrent aussi que la reconnaissance a un effet protecteur majeur en matière de santé mentale. « Il faut prendre le temps de remercier et de féliciter ses employés et ses collègues », note Jonathan Galarneau.

### Penser virtuel


Déjà en forte croissance avant l'arrivée de la COVID-19, l'offre d'outils numériques visant à

## « Il faut prendre le temps de remercier et de féliciter ses employés et ses collègues. »

– **Jonathan Galarneau**, chef du Service de gestion de l'invalidité, marché du Québec à Croix Bleue Medavie

soutenir la santé des employés a explosé au cours des derniers mois. « L'idée est d'offrir un ensemble de solutions pour que tous les employés puissent y trouver leur compte », mentionne Lisa Angeloni, vice-présidente aux ventes et au succès client pour le Québec chez Morneau Shepell. « Certains veulent consulter un psychologue ou un travailleur social de façon virtuelle, alors que d'autres préfèrent lire des articles ou écouter des baladodiffusions sur la gestion du stress », dit-elle. Les soins de santé virtuels permettent également une meilleure rapidité d'intervention, renchérit Jonathan Galarneau. « Les employés qui consultent un psychiatre dans les deux ou trois premières semaines d'un arrêt de travail grâce aux soins virtuels sont beaucoup plus susceptibles de retourner au travail avant de tomber en congé d'invalidité de longue durée. »

### Télétravailler avec parcimonie

Même s'il comporte des avantages indéniables, surtout en temps de pandémie, le télétravail n'est pas sans danger pour la santé mentale de certains employés, qui se sentent très isolés. « Le télétravail est plus difficile pour les personnes qui vivent seules et qui apprécient l'aspect social du lieu de travail. Certains travailleurs ont aussi du mal à trouver un bon équilibre travail-famille lorsqu'ils sont en télétravail à temps plein », précise Lisa Angeloni. Une fois la pandémie passée, l'idéal pour la majorité sera probablement un modèle de travail hybride, soit en partie au bureau et en partie en télétravail, ajoute Jean-Pierre Brun. « Peu de gens veulent être à 100 % en télétravail. Ils préféreraient plutôt aller au bureau deux ou trois jours par semaine. C'est probablement la meilleure option pour protéger leur santé psychologique. » 

**Rédactrice en chef:** Marine Thomas  
**Responsable des dossiers spéciaux:** Benoîte Labrosse  
**Responsable de l'infographie:** Louis-Philippe Larocque

#### **À propos de *Les Affaires***

Acteur important de l'économie québécoise, *Les Affaires* mobilise la communauté d'affaires, la connecte et la fait grandir. Avec des contenus analysés, crédibles et pertinents, *Les Affaires* fournit des clés concrètes pour mieux comprendre et repérer les tendances, mieux anticiper les changements et prendre des décisions plus éclairées. Plus qu'un média, c'est un guide qui informe et incite à l'action!

#### **Contacts**

redactionlesaffaires@groupecontex.ca  
evenements@groupecontex.ca  
partenariats@groupecontex.ca  
ventes@groupecontex.ca