



Leadership BRAVE : Programme de certification avancé en santé mentale et bien- être au travail

Module 1 : Le
questionnaire BRAVE

Guide du participant

TOUS DROITS RÉSERVÉS. Le présent guide contient du matériel protégé par les lois et les traités internationaux et fédéraux sur le droit d'auteur. Toute réimpression ou utilisation non autorisée de ce matériel est interdite. Aucune section de ce guide ne doit être reproduite ou transmise dans quelque forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, y compris par photocopie, enregistrement ou tout système de stockage et de récupération d'information sans la permission écrite [ou un avis électronique] de son auteur.

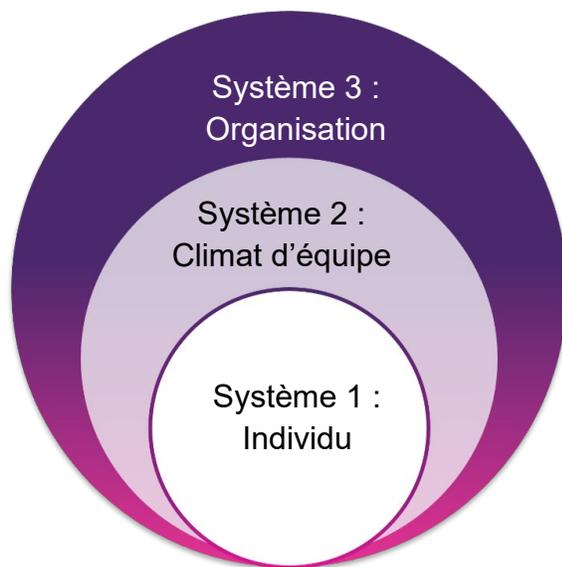
Table des matières

Aperçu du programme.....	5
Notions fondamentales du programme	6
Définition de la santé mentale	6
Leadership BRAVE.....	6
Boîte à outils du leadership BRAVE	7
1 : Santé mentale, bien-être et leadership BRAVE au travail.....	8
Contexte du 21 ^e siècle : VICA.....	8
Le leadership au 21 ^e siècle : Du leadership réactif au leadership BRAVE	9
Caractéristiques du leadership BRAVE	10
Exercice de réflexion : Votre leadership BRAVE.....	11
2 : Votre boîte à outils du leadership BRAVE.....	12
Introduction à votre boîte à outils BRAVE.....	12
Boîte à outils n° 1 du leadership BRAVE : Agilité émotionnelle	13
L'agilité émotionnelle en action.....	14
Compétence n° 1 de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle : Conscience	15
Compétence n° 2 de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle : Curiosité.....	17
Compétence n° 3 de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle : Régulation.....	19
Outils de régulation émotionnelle.....	20
Boîte à outils n° 2 du leadership BRAVE : Compassion.....	21
Autocompassion : Une clé de voûte du leadership BRAVE.....	21
Exercice de réflexion : Créer votre boîte à outils de l'autocompassion.....	22

3 : Approche systémique de la santé mentale et du bien-être.....	23
Les êtres humains comme systèmes vivants : Le modèle biopsychosocial de la santé mentale	24
La nature des effets des systèmes : facteurs favorables et défavorables.....	25
Activité de réflexion : Facteurs favorables et défavorables	25
Feuille d'exercice : La situation d'Ophélie.....	27
4 : Leadership courageux et axé sur les valeurs	29
Boîte à outils n° 3 du leadership BRAVE : Courage.....	29
Biais, stigmatisation et leadership courageux en santé mentale	29
Expériences individuelles de stigmatisation et de discrimination.....	31
Reconnaître les biais en action.....	33
Boîte à outils n° 3 du leadership BRAVE : Actions courageuses	34
Lutter contre les biais et la stigmatisation	34
Activité de discussion : Les biais et la stigmatisation au travail	34
Actions courageuses : Interrompre les schèmes de pensée tendancieux	36
Activité : Boîte à outils du leadership BRAVE n° 3 : Définir vos valeurs.....	37
Devoirs	39
Devoir 1 : Observez-vous	39
Devoir 2 : Mettez en pratique les outils de régulation émotionnelle.....	41
Devoir 3 : Explorez la dissonance des valeurs	42
Pages de notes	43

Aperçu du programme

En cette période de changement et d'incertitude, le programme de leadership BRAVE adopte une approche systémique de la promotion de la santé mentale et du bien-être au travail. Les gestionnaires créent leur boîte à outils du leadership BRAVE en y intégrant des compétences et des pratiques pour cultiver le bien-être de façon proactive à l'échelle individuelle, au sein de l'équipe et dans le contexte plus large de l'organisation.



Structure du programme

- **Module 1 en salle de classe** : Le gestionnaire BRAVE – Santé mentale et bien-être à l'échelle individuelle (atelier d'une demi-journée animé par un formateur)
- **Module 2 en salle de classe** : Le climat d'équipe – Cultiver les conditions favorisant le bien-être au sein de l'équipe (atelier d'une demi-journée animé par un formateur)
- **Module 3 en salle de classe** : L'écosystème du bien-être organisationnel (atelier d'une demi-journée animé par un formateur)
- **Module 4 en ligne** : Révision du programme en ligne, examen et certificat



En classe

En classe

En classe

En ligne

Notions fondamentales du programme

Définition de la santé mentale

La santé mentale est un état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.

- Organisation mondiale de la Santé

Leadership BRAVE



Un gestionnaire BRAVE fait preuve de :

- **Bravoure** : Il a le courage d'agir suivant ses valeurs et les besoins opérationnels
- **Régulation** : Il est capable de gérer ses sentiments, ses pensées et ses comportements
- **Agilité** : Il est capable de réfléchir et d'agir avec flexibilité en période d'émotions intenses ou en situation de crise
- **Vulnérabilité** : Il est capable d'admettre qu'il n'a pas toutes les réponses, de reconnaître ses erreurs, de communiquer de façon appropriée et de demander de l'aide lorsqu'il en a besoin.
- **Engagement** : Il est capable de traduire son énergie et son attention en mesures productives.

Boîte à outils du leadership BRAVE

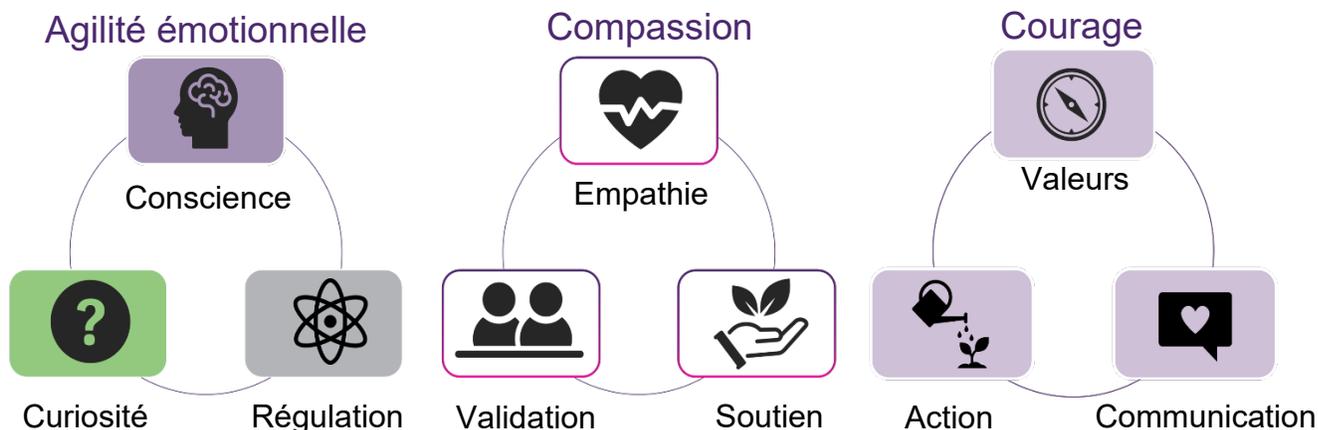


Le leadership BRAVE exige l'acquisition de compétences dans trois domaines :

- Boîte à outils n° 1 : Agilité émotionnelle
- Boîte à outils n° 2 : Compassion
- Boîte à outils n° 3 : Courage

Chaque boîte à outils comprend des compétences et des pratiques précises explorées dans le cadre du programme :

Boîte à outils	Compétences
Agilité émotionnelle	Conscience – Curiosité – Régulation
Compassion	Empathie – Validation – Soutien
Courage	Valeurs – Actions courageuses – Communication courageuse



1 : Santé mentale, bien-être et leadership BRAVE au travail

Contexte du 21^e siècle : VICA¹



Quelles sont les caractéristiques d'un contexte de VICA?

- Volatilité : Augmentation de la vitesse des changements et de leur quantité
- Incertitude : Absence de prévisibilité quant aux événements actuels et futurs et à leurs répercussions
- Complexité : Grand nombre d'événements dont les effets réciproques sont difficiles à prédire et à comprendre
- Ambiguïté : Manque de clarté, significations variables ou interprétations différentes

Quelles sont certaines des répercussions de cette période de VICA de grands changements?

Sur les membres de l'équipe

Sur les gestionnaires

Sur les organisations

¹ L'acronyme VICA a été inventé par Bennis et Nanus (1985)

Vivre dans un monde de VICA : Nous vivons une période de complexité et de défis accrus dans tous les domaines de la vie humaine : crises sociales, écologiques, économiques et sanitaires, entre autres. Les situations complexes et les crises peuvent entraîner des problèmes de santé mentale et de bien-être. Mais les crises n'ont pas que des répercussions négatives. Elles créent aussi des occasions de collaborer avec autrui, d'innover et d'adopter de nouvelles pratiques de leadership.

À quels défis votre équipe et vous avez-vous fait face au cours des derniers mois ou des dernières années? Comment avez-vous surmonté ces défis?

Le leadership au 21^e siècle : Du leadership réactif au leadership BRAVE

Pour nous adapter et nous épanouir en contexte de VICA, nous devons transformer nos modes de vie et de travail réactifs en modes de vie et de travail BRAVE.

Qu'est-ce qui caractérise un leadership réactif?

- L'ère de la solution facile : un biais en faveur des solutions immédiates et au détriment de l'investigation des causes sous-jacentes et des changements systémiques.
- L'énergie et l'attention sont investies dans la réaction aux urgences.
- Les façons de travailler habituelles ne sont pas viables puisqu'elles nuisent à la santé mentale et au bien-être.

Qu'est-ce qui caractérise un leadership BRAVE?

- L'ère de la compréhension, de la délibération et de l'intention : ralentir pour relever les défis par des moyens qui soutiennent la santé mentale et le bien-être tout en améliorant les résultats opérationnels
- La reconnaissance du fait que le changement durable est un processus qui exige un apprentissage et un engagement soutenus, pour lesquels il n'y a pas de raccourci ni de liste de vérification

- Reconnaître l'importance de la diversité et de la complexité de l'expérience humaine pour cultiver le bien-être dans nos équipes et nos organisations

Caractéristiques du leadership BRAVE

Un gestionnaire BRAVE fait preuve de :

Caractéristique	Description	Exemple
Bravoure	Il a le courage d'agir suivant ses valeurs et les besoins opérationnels	Avoir le courage de faire face aux situations difficiles de façon réfléchie
Régulation	Il est capable de gérer ses sentiments, ses pensées et ses comportements	Faire preuve d'autorégulation afin de pouvoir être pleinement présent au travail
Agilité	Il est capable de réfléchir et d'agir avec flexibilité en période d'émotions intenses ou en situation de crise	Faire preuve de flexibilité pour ouvrir la porte aux possibilités et répondre à la pression en s'adaptant
Vulnérabilité	Il est capable d'admettre qu'il n'a pas toutes les réponses, de reconnaître ses erreurs, de communiquer de façon appropriée et de demander de l'aide lorsqu'il en a besoin	Montrer sa vulnérabilité en tant que base de la confiance et de la sécurité psychologique
Engagement	Il est capable de traduire son énergie et son attention en mesures productives	Agir comme source d'information, d'énergie et de soutien au sein de l'organisation afin d'encourager le changement

Réflexion : Pensez à une crise ou à un événement difficile, mineur ou majeur, que vous avez récemment vécu en tant que gestionnaire. Quels aspects diriez-vous que vous avez maîtrisés? Quels aspects vous ont posé des difficultés?

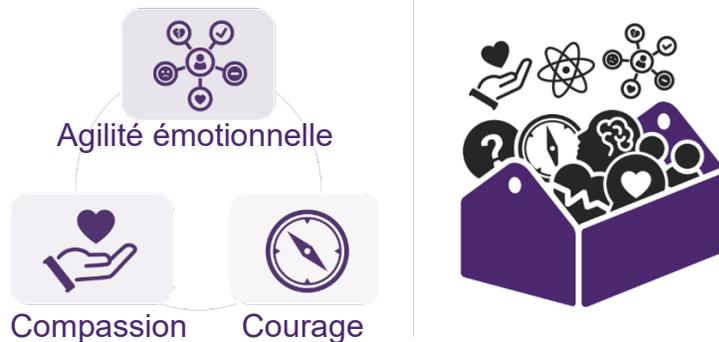
Exercice de réflexion : Votre leadership BRAVE

Réfléchissez à votre façon de répondre aux défis au travail en tant que gestionnaire BRAVE.

Aspect	Question	Vos notes
Bravoure	Êtes-vous capable de répondre aux situations difficiles en posant des actions courageuses?	
Régulation	À quel point devez-vous déployer des efforts pour réguler vos émotions et vos réactions? Y arrivez-vous?	
Agilité	En quoi devenez-vous rigide ou chaotique sous pression? Êtes-vous capable d'être flexible?	
Vulnérabilité	En tant que gestionnaire, êtes-vous à l'aise d'admettre que vous n'avez pas les réponses et de demander de l'aide à votre équipe?	
Engagement	En tant que gestionnaire, êtes-vous capable d'investir votre énergie dans des mesures productives pour régler les problèmes ou avez-vous tendance à vous enliser dans les mêmes processus?	

2 : Votre boîte à outils du leadership BRAVE

Introduction à votre boîte à outils BRAVE



En tant que gestionnaire, que faut-il pour s'adapter à notre monde de VICA? Quelles sont les compétences nécessaires pour promouvoir la santé mentale et le bien-être dans le milieu de travail, aujourd'hui et à l'avenir?

Le leadership BRAVE exige l'acquisition de compétences dans trois domaines :

Agilité émotionnelle :

- La capacité de comprendre ses émotions et de composer avec elles
- La capacité de réguler ses propres émotions et de soutenir la régulation émotionnelle des autres

Compassion :

- Comprendre et respecter la psychobiologie de la nature humaine
- Être à l'écoute de l'expérience d'autrui, la valider et proposer des mesures de soutien

Courage :

- Prendre des décisions axées sur des valeurs et un but, et qui soutiennent le bien-être et les objectifs opérationnels
- Aligner votre communication et vos actions sur vos valeurs en matière de leadership

Boîte à outils n° 1 du leadership BRAVE : Agilité émotionnelle

Qu'est-ce que l'agilité émotionnelle?

Réflexion :

- Selon vous, que veut-on dire par agilité émotionnelle? Avez-vous des exemples?
- Selon vous, quelle place les émotions occupent-elles au travail? Les vôtres? Celles des autres?
- Comment les émotions sont-elles perçues dans la culture de votre organisation?

Définition : L'agilité émotionnelle consiste à travailler avec nos émotions plutôt que contre elles.

Pourquoi est-il important de miser autant sur les émotions au travail?

- Les êtres humains sont de nature émotionnelle : les émotions font partie de qui nous sommes
- Travailler en s'adaptant aux émotions peut cultiver la résilience individuelle et collective
- Les émotions sont une source d'information
- Les émotions peuvent alimenter un leadership réactif ou soutenir un leadership réceptif : nous pouvons travailler avec nos émotions ou être pris en otage par elles

Quels exemples de mécanismes d'adaptation efficaces ou inefficaces avez-vous vus au travail?

Voici certains des mécanismes d'adaptation mésadaptés courants qui peuvent nuire à la santé mentale et au bien-être au sein d'organisations :

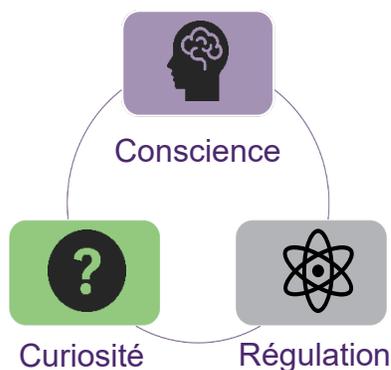
- Évitement ou minimisation
- Intellectualisation ou rationalisation excessive
- Faux optimisme
- Culture du stoïcisme
- Refoulement des émotions

L'agilité émotionnelle en action

À quoi ressemble l'agilité émotionnelle?

- Reconnaître nos émotions et apprendre d'elles
- Utiliser des techniques pour favoriser la conscience et la régulation des émotions afin de sortir du mode réactif
- Ne pas nous forcer à faire quelque chose ou à réagir immédiatement quand on éprouve des émotions intenses
- Prendre le temps de nous calmer avant de parler ou d'agir
- _____
- _____
- _____

En explorant et en mettant en pratique les trois composantes de l'agilité émotionnelle, vous pouvez commencer à construire votre boîte à outils du leadership BRAVE pour travailler en vous adaptant à vos émotions.



Boîte à outils de l'agilité émotionnelle :

1. Conscience – Identifier et nommer ses émotions
2. Curiosité – Être curieux à l'égard des propos de l'autre
3. Régulation – Gérer l'énergie émotionnelle

Compétence n° 1 de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle : Conscience

Définition : Émotions

« Les émotions sont des états physiologiques qui se produisent en réponse à ce qui se passe dans notre environnement. Ces états déclenchent une avalanche d'impulsions électriques qui ont des effets sur nos organes, notre système nerveux, les niveaux d'oxygène dans notre cerveau et pratiquement tous les autres systèmes de notre corps. Ces impulsions électriques activent ou désactivent des substances chimiques puissantes, les neurotransmetteurs, qui jouent un rôle essentiel dans la gestion de l'attention, de la pensée, des sentiments et des comportements. Une émotion est intervenue dans chaque décision que vous avez prise et chaque apprentissage que vous avez fait dans votre vie. Nos émotions sont toujours omniprésentes, alors apprenons à les accepter et apprenons d'elles! » – Tatijana Busic, psychologue clinique

Identifier ses émotions

Les émotions créent des sensations physiques. Prêter attention aux sensations associées à nos émotions peut nous aider à les identifier. Cette conscience de soi est importante pour améliorer notre agilité émotionnelle.

Sensations	Observez vos émotions
Niveaux d'énergie	Avez-vous beaucoup ou peu d'énergie?
Tension musculaire	Vos muscles sont-ils tendus ou décontractés?
Rythme cardiaque	Votre cœur bat-il la chamade ou votre rythme cardiaque est-il stable?
Respiration	Votre respiration est-elle superficielle ou profonde?
Température	Avez-vous chaud ou froid? Êtes-vous rouge?
Transpiration	Transpirez-vous abondamment, légèrement ou pas du tout?
Réaction gastrique	Avez-vous l'estomac noué? Avez-vous des papillons dans le ventre?

Situation n° 1 aux fins de la réflexion : Pensez à une situation récente dans laquelle vous vous êtes senti très agité ou en colère. Rappelez-vous la situation : Que se

passait-il? À quoi pensiez-vous? Que remarquez-vous dans votre corps quand vous vous remémorez cette situation?

Situation n° 2 aux fins de la réflexion : Pensez maintenant à une situation récente dans laquelle vous vous êtes senti bien, en paix ou enthousiaste. Rappelez-vous la situation : Que se passait-il? À quoi pensiez-vous? Que remarquez-vous dans votre corps quand vous vous remémorez cette situation?

Parmi les émotions de base courantes qui suivent, lesquelles avez-vous ressenties dans chacune de ces situations? Mettez en correspondance les sensations et les émotions que vous avez ressenties :

Situation n° 1 aux fins de la réflexion : Agité

Émotion	Mon expérience et mes sensations
Joie	
Amour	
Peur	
Colère	
Tristesse	
Surprise	
Culpabilité	
Honte	

Situation n° 2 aux fins de la réflexion : À l'aise

Émotion	Mon expérience et mes sensations
Joie	
Amour	
Peur	
Colère	

Tristesse	
Surprise	
Culpabilité	
Honte	

Compétence n° 2 de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle : Curiosité

À quoi est-ce que je pense?

Type de pensée	Caractéristiques	Recadrer
Pensée binaire	Tout ou rien, gagnant ou perdant, bien ou mal	Pensée sur un continuum : Quelles sont les autres possibilités? Y a-t-il une troisième option? Un autre point de vue?
Pensée déficitaire	Mettre l'accent sur ce qui manque ou sur une faiblesse	Explorez les possibilités, les limites, les priorités et les options
Vision étroite	Avoir une seule perspective	Explorez les choses sous différents angles et cherchez d'autres perspectives

Faire preuve de curiosité

Identifiez et interrompez vos schèmes de pensée en vous interrogeant sur ce que vous pensez et pourquoi, puis cultivez l'agilité en explorant les moyens de recadrer ces schèmes de pensée.

Exemples :

Énoncé	Type de pensée	Recadrer
« Nous n'avons pas assez de personnel pour finir tous les projets! On ne réussira jamais. »	Pensée déficitaire	
« Je n'ai pas défendu ma position comme je l'aurais voulu dans cette présentation. Je n'arriverai jamais à influencer le comité! »	Pensée binaire	
« Je n'arrive pas à comprendre pourquoi ils ne voient pas les problèmes opérationnels que cela causera! »	Vision étroite	

Compétence n° 3 de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle : Régulation

Que suppose la régulation émotionnelle?

- Gérer son énergie émotionnelle
- Utiliser des outils pour nous offrir de l'espace et trouver un équilibre quand nos émotions sont activées
- Avant de passer à l'action : STOP!



Stop : Ne faites rien et ne dites rien lorsque vous êtes dans un état réactif et que vos émotions sont activées.

Tâchez de prendre du recul et de respirer profondément! Allez chercher un verre d'eau ou faites quelque chose qui vous aide à vous éloigner de la situation.

Observez : Prenez conscience avec curiosité des émotions que vous ressentez et de ce qui se passe dans votre corps, et suivez les premières étapes de la boîte à outils de l'agilité émotionnelle. Posez-vous ces questions :

- Quelles émotions vous habitent? Que ressentez-vous?
- Comment cette émotion dirige-t-elle votre attention? À quoi pensez-vous?
- Comment cette émotion détermine-t-elle votre voie? Que feriez-vous impulsivement?
- Qu'est-ce qui se passe avec les autres?

Procédez en pleine conscience : Prenez le temps d'agir en fonction de vos valeurs et de vos objectifs. L'action est-elle compatible avec la façon dont vous voulez gérer la situation? Comment voulez-vous vous comporter?

Outils de régulation émotionnelle

Respiration rythmée :

Exemple : Activité de respiration carrée : inspirez en comptant jusqu'à 4, retenez votre respiration pour un compte de 4, expirez pour un compte de 4, puis attendez les poumons vides pour un compte de 4.

Relaxation musculaire progressive :

Exemple : Tendez les muscles de différentes parties de votre corps, maintenez la tension, puis relâchez-la.

Pratique de la pleine conscience :

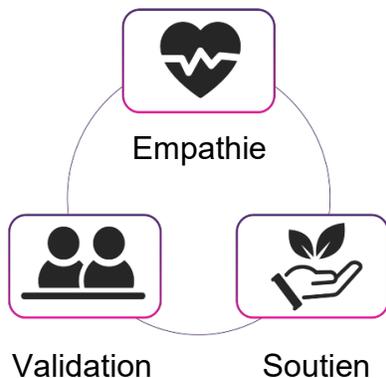
Exemple : Tournez votre attention vers l'intérieur, remarquez les sensations et les pensées que vous avez, et observez-les sans les juger. Faites preuve de compassion et de compréhension envers vous-même.

Concentration sur un objet ou une sensation externe :

Exemple : Dirigez votre attention sur un objet ou une sensation en particulier, comme la texture d'un objet entre vos mains ou la photo d'un endroit qui vous procure un sentiment d'enracinement et de bonheur.

Boîte à outils n° 2 du leadership BRAVE : Compassion

La compassion comprend trois principales composantes :



Composantes de la compassion	Description
Empathie	Être à l'écoute de l'expérience d'autrui, comprendre les sentiments présents et les reconnaître avec bienveillance et sollicitude
Validation	Reconnaître que l'expérience est réelle et s'abstenir de la juger
Soutien	Faire le suivi en fournissant un réconfort ou des mesures de soutien



Autocompassion : Une clé de voûte du leadership BRAVE

La compassion pour les autres commence par l'autocompassion, c'est-à-dire le fait de s'accorder à soi-même la même bienveillance que celle que l'on accorderait aux autres.

Que diriez-vous à un ami qui vit une période difficile?

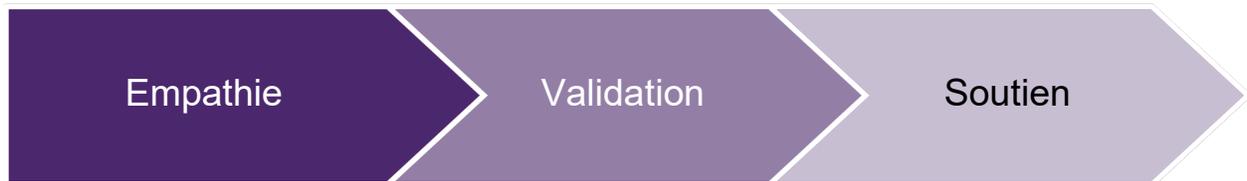
Empathie : « Je vois/j'entends dire que tu vis des choses difficiles, et tu n'es pas seul. »

Validation : « Je reconnais à quel point c'est difficile pour toi. »

Soutien : « Qu'est-ce qui t'aiderait en ce moment? Je suis là pour te soutenir. »

Exercice de réflexion : Créer votre boîte à outils de l'autocompassion

Tout comme vous le feriez pour un membre de votre équipe ou un être cher, vous pouvez pratiquer l'autocompassion par vos paroles et par vos actes. Notez ce que vous pourriez dire et faire pour cultiver l'autocompassion lorsque vous éprouvez des difficultés.



Questions	Qu'est-ce que je peux me dire à moi-même?
En tant que gestionnaire, que pourriez-vous vous dire pour être bienveillant envers vous-même et reconnaître avec douceur que vous vivez des moments difficiles?	
Comment pourriez-vous vous rappeler qu'éprouver des difficultés est une expérience humaine courante et normale et que vous n'êtes pas seul?	
Comment pouvez-vous explorer vos besoins et obtenir du soutien?	
Quelles mesures pouvez-vous prendre pour mieux donner la priorité à vos propres besoins et autosoins au travail?	

3 : Approche systémique de la santé mentale et du bien-être

Qu'est-ce qu'un système vivant?

Une approche systémique de la santé mentale et du bien-être reconnaît que chaque système vivant :

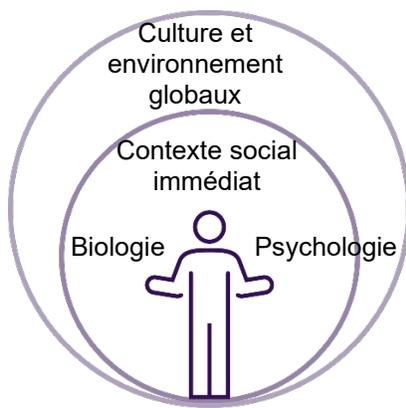
- Est composé de systèmes interconnectés plus petits
- Interagit avec son environnement
- Fait partie d'un système plus vaste et plus complexe

La théorie des systèmes reconnaît que personne n'existe isolément. Chaque être vivant est façonné et influencé par un grand nombre de facteurs et de relations.

Une approche systémique nous aide à comprendre le caractère unique de chaque individu et l'influence des relations sociales et du contexte environnemental plus large sur la santé mentale et le bien-être individuels et collectifs.



Les êtres humains comme systèmes vivants : Le modèle biopsychosocial de la santé mentale



Le modèle biopsychosocial de la santé mentale est une approche systémique qui s'intéresse à l'interrelation entre les facteurs biologiques, psychologiques et sociaux qui ont une influence sur la santé mentale et le bien-être d'un individu.

Facteurs biologiques :

- Génétique, hormones
- Drogues / alcool / usage de substances
- Toxines, neurochimie
- Santé physique / exercice / alimentation
- Blessures, facteurs de stress

Facteurs psychologiques :

- Émotions
- Croyances / attitudes / perception
- Capacités d'adaptation et résilience
- Intelligence émotionnelle
- Estime de soi

Contexte social immédiat :

- Situation familiale
- Statut socioéconomique
- Exposition à des événements traumatisants
- Facteurs en milieu de travail

Culture et environnement globaux

- Culture sociétale
- Événements géopolitiques et mondiaux
- Conditions économiques

La nature des effets des systèmes : facteurs favorables et défavorables

Effets des systèmes	Ce qu'ils font...
Facteurs favorables	Les éléments qui nous nourrissent : ce qui nous fournit de l'énergie, de l'information ou des ressources pour soutenir notre fonctionnement et notre adaptation
Facteurs défavorables	Les éléments qui nous affament : ce qui nous prive de notre énergie, de notre information ou de ressources matérielles, qui nuit à notre bien-être

Activité de réflexion : Facteurs favorables et défavorables

Facteurs favorables :

- Nous fournissent l'énergie, l'information ou les ressources nécessaires pour soutenir notre fonctionnement et notre adaptation
- Nous protègent des effets défavorables

Facteurs défavorables :

- Épuisent l'énergie, l'information ou les ressources matérielles
- Fournissent de l'énergie, de l'information ou des objets matériels malsains ou toxiques

Réflexion : Quels sont des exemples, dans votre vie personnelle ou au travail, de facteurs favorables ou défavorables qui contribuent positivement ou négativement à votre bien-être?

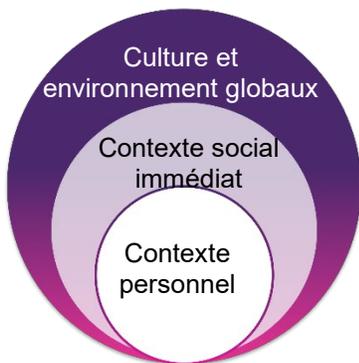
Domaines :	Facteurs favorables	Facteurs défavorables
Travail		
Famille		

Amitiés		
Domicile		
Activités de bénévolat		
Sports/exercice		

Feuille d'exercice : La situation d'Ophélie

Contexte : L'histoire d'Ophélie

- Ophélie est une gestionnaire intermédiaire au sein d'une organisation dynamique qui fait face à des défis importants ces dernières années.
- Ophélie est née et a grandi dans une petite ville et elle est la seule femme gestionnaire de son entreprise à appartenir à une minorité visible.
- Il y a quelques années, son époux est décédé des suites d'une longue maladie.
- S'en est ensuivie une période de dépression. Après un congé pour se remettre sur pied pendant lequel elle a obtenu du soutien en santé mentale, elle est retournée au travail et a reçu une promotion en raison de son rendement exceptionnel continu.
- À l'extérieur du travail, Ophélie doit relever le défi d'élever seule une famille de deux enfants, tout en s'occupant de sa tante âgée.
- Au travail, son équipe est soumise à une pression énorme pour obtenir des résultats malgré les défis considérables du milieu de travail causés par le contexte de VICA dans le monde.



Activité : Quels sont les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur le bien-être d'Ophélie à l'échelle de chaque système?

- Système 1 : Contexte individuel ou personnel
- Système 2 : Contexte social immédiat
- Système 3 : Culture et environnement globaux

Réfléchissez aux façons dont ceux-ci peuvent être :

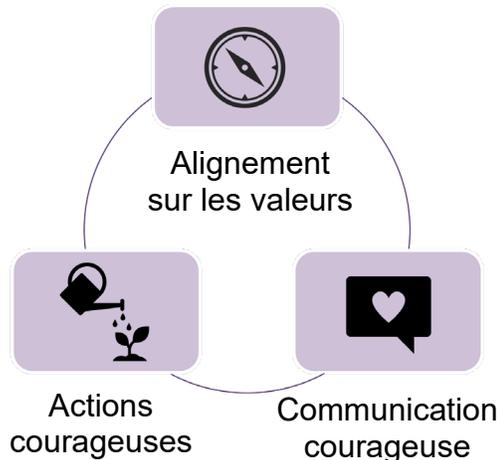
- Des facteurs défavorables
- Des facteurs favorables

Exploration de la situation d'Ophélie

Système :	Facteurs favorables :	Facteurs défavorables :
Système 1 : Contexte personnel ou individuel		
Système 2 : Contexte social immédiat		
Système 3 : Culture et environnement globaux		

4 : Leadership courageux et axé sur les valeurs

Boîte à outils n° 3 du leadership BRAVE : Courage



S'attaquer aux pratiques en milieu de travail qui nuisent à la santé mentale et au bien-être exige un leadership courageux. Cela nécessite d'abord et avant tout d'être prêt à commencer par soi-même en faisant preuve de courage dans ses relations avec les autres.

Le courage en tant qu'outil de leadership à l'échelle individuelle comprend ce qui suit :

- Actions courageuses
- Alignement sur les valeurs
- Communication courageuse

Biais, stigmatisation et leadership courageux en santé mentale

Pour prendre des mesures courageuses sur le plan du leadership en santé mentale au travail, il est important de prendre conscience des biais et de la stigmatisation qui nuisent à la santé mentale et au bien-être.

Qu'est-ce qu'un biais?

Raccourci mental ou schème de pensée qui nous prédispose ou nous amène à nous rapprocher ou à nous détourner d'une chose, d'une personne ou d'un groupe plutôt qu'un autre.

Qu'est-ce que la stigmatisation?

Croyances ou présomptions négatives ou rigides sur les gens et l'expérience humaine (préjugés) qui peuvent donner lieu à des comportements néfastes à l'égard d'autrui (discrimination).

La stigmatisation des problèmes de santé mentale est inscrite dans nos pensées et nos croyances et nous ne sommes souvent pas conscients de toutes les présomptions qui sous-tendent les jugements que nous portons.

Les biais peuvent nous aider à nous adapter puisqu'ils :

- Nous aident à prendre des décisions rapidement en période de crise
- Nous aident à attribuer un sens à nos expériences et à les organiser en souvenirs

Les biais peuvent être problématiques puisqu'ils :

- Peuvent fausser l'information à laquelle nous prêtons attention
- Nous empêchent d'envisager des perspectives différentes et variées
- Peuvent nous amener à exclure des gens en raison de la peur ou à prendre des décisions en fonction de ce qui nous rend à l'aise et non de facteurs réfléchis
- Peuvent mener à la stigmatisation et à la discrimination

Expériences individuelles de stigmatisation et de discrimination



Vivre de la stigmatisation ou de la discrimination est un facteur défavorable à la santé mentale. Ces expériences peuvent nuire à tous les aspects de la vie d'une personne. La stigmatisation et la discrimination peuvent être vécues au travail, et dans la culture et l'environnement globaux. La plupart des gens présentent, dans plus d'une des catégories suivantes, des caractéristiques qui peuvent les amener à être victimes de biais, de stigmatisation et de discrimination :

- Race ou origine ethnique
- Orientation sexuelle
- Invalidité
- Âge
- Sexe ou identité de genre
- État de santé mentale
- Pays d'origine
- Appartenance religieuse

Explorer, nommer et assumer vos biais

Type de biais	Description	Schème de pensée
Biais de confirmation	Chercher de l'information ou des données qui confirment la compréhension ou la croyance que nous avons déjà.	« Si je veux trouver quelque chose, je vais le trouver. »
Erreur fondamentale d'attribution	Trop mettre l'accent sur des facteurs situationnels quand nous avons tort et les sous-estimer quand quelqu'un d'autre fait une erreur.	« Quand je fais une erreur, c'est de ta faute ou de celle des autres. Mais quand tu fais une erreur, c'est immanquablement de ta faute. »
Biais du statu quo	Préférer les solutions ou les actions qui contribuent à maintenir l'état actuel des choses et à préserver un sentiment de certitude.	« Pourquoi le faisons-nous comme ça? Parce que c'est comme ça qu'on le fait. »
Biais d'affinité	Graviter vers les gens qui nous ressemblent sur le plan de l'apparence, des croyances et des antécédents.	« Oh, il est merveilleux, nous sommes allés à la même université! »
Biais de l'homogénéité de l'exogroupe	Tendance à présumer que les membres d'un groupe auquel nous n'appartenons pas se ressemblent beaucoup.	« Ces gens-là travaillent fort. »

Quels sont les effets de ces types de biais sur le milieu de travail? Sur nous, les gestionnaires?

Reconnaître les biais en action

Exemple	Pourquoi cela reflète-t-il un biais? Quels effets cela pourrait-il avoir sur : l'individu? L'équipe? L'organisation?
« Ils sont pas mal vieux, je savais qu'ils ne maîtriseraient pas la technologie nécessaire à cet emploi! »	
« Elle est formidable, mais elle a seulement travaillé à l'étranger. Je ne sais pas si elle saura s'intégrer dans la culture de notre milieu de travail. »	
« J'ai peur de lui donner une promotion. L'année dernière, il a pris un congé pour prendre soin de sa santé mentale. »	
Inviter seulement les collègues partageant la même identité (genre, race, capacité ou autre caractéristique) à sortir régulièrement dîner.	

Boîte à outils n° 3 du leadership BRAVE : Actions courageuses

Lutter contre les biais et la stigmatisation

Un gestionnaire BRAVE travaille en s'adaptant à son propre système émotionnel afin d'atténuer l'influence de ses propres biais et de la stigmatisation.

Activité de discussion : Les biais et la stigmatisation au travail

1 : Quels effets les biais et la stigmatisation des problèmes de santé mentale ont-ils sur :

Groupe	Effets
Les individus?	
Les équipes?	
Les organisations?	
La clientèle?	

2 : Que pouvez-vous faire en tant que gestionnaire pour réduire les biais et les comportements stigmatisants, les vôtres et ceux des autres au travail? Notez des exemples de moyens proactifs de lutter contre la stigmatisation ou d'y répondre. Réfléchissez aux façons dont plusieurs types de biais peuvent interagir.

Mesure	Exemple
Sensibiliser les gens aux problèmes de santé mentale	

Répercussions de la stigmatisation liée à la maladie mentale

- La stigmatisation empêche les gens d'obtenir le traitement dont ils ont besoin.
- Les personnes dont les identités stigmatisées peuvent être dissimulées sont moins susceptibles de chercher du soutien que les personnes dont les identités stigmatisées sont visibles.
- La stigmatisation augmente la probabilité de se sentir isolé socialement.
- Les gens qui ont des identités stigmatisées dissimulables ou multiples peuvent présenter un risque accru.
- La stigmatisation augmente les cas d'intimidation et le harcèlement.
- Elle empêche les employés de demander des accommodements nécessaires à leur épanouissement au travail.
- Les employés craignent souvent de faire l'objet de représailles au travail s'ils divulguent leur problème ou cherchent à obtenir du soutien en santé mentale.
- La stigmatisation est associée à des biais liés à d'autres aspects de l'identité, tels que l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, le sexe, etc.

Signes de comportements stigmatisants :

- Vous jugez ou évaluez l'expérience d'une autre personne.
- Vous « expliquez » beaucoup au lieu de poser des questions, d'écouter et de réfléchir.
- Vous remarquez que vous avez peur de certaines personnes ou de certaines « conversations inconfortables » ou les évitez.

Actions courageuses : Interrompre les schèmes de pensée tendancieux

1 – Cultiver la conscience et l'acceptation. Utiliser votre boîte à outils de l'agilité émotionnelle.

2 – Interrompre les schèmes de pensée tendancieux en se posant les questions suivantes :

- Que sais-je sans l'ombre d'un doute à propos de cette personne/de ces personnes? Ai-je fait des suppositions?
- Ai-je tiré des conclusions sans disposer de tous les faits?
- Sur quelles observations/informations me suis-je appuyé pour tirer des conclusions?
- Sont-elles basées sur mes propres pensées?
- Ai-je pris le temps d'écouter, d'explorer et d'apprendre à connaître la personne?
- Que m'apprennent mes sentiments au sujet de mes réactions et de mes biais possibles?

3 – Réaliser des actions BRAVE.

- Prendre des mesures pour apprendre et désapprendre.
- Accepter d'être mal à l'aise.
- Agir selon la conscience de soi que vous avez développée.
- Investir dans l'apprentissage.
- Écouter plus.
- Assumer la responsabilité de remettre constamment en question vos biais.

Quelles actions courageuses pour combattre vos biais internes et vos pensées stigmatisantes prendrez-vous dans le cadre de vos efforts pour devenir un gestionnaire BRAVE?

Activité : Boîte à outils du leadership BRAVE n° 3 : Définir vos valeurs

Vos valeurs personnelles et professionnelles vous guident dans votre mode de vie, vos actions, les décisions que vous prenez et les relations que vous cultivez et entretenez. Vos valeurs sont aussi des objectifs qui vous motivent et vous inspirent. S'efforcer de vivre et d'agir suivant ses valeurs, y compris en tant que gestionnaire, est un facteur favorable à la santé mentale et au bien-être.

Activité 1 : Vous trouverez ci-dessous une liste de valeurs qui influent sur vos motivations personnelles et définissent qui vous êtes comme personne. Pour chacune des valeurs ci-dessous, remplissez le tableau et indiquez si elle est :

- **Très importante :** Vous considérez cette valeur comme fondamentale et essentielle.
- **Assez importante :** Vous appréciez la valeur et trouvez qu'elle est importante, mais elle n'est pas au cœur de qui vous êtes.
- **Pas importante :** La valeur ne vous inspire pas ou elle va à l'encontre d'une valeur qui vous est chère.

Valeurs liées à la motivation	Classement
Réussite : atteindre vos objectifs	
Autorité : influence et pouvoir	
Authenticité : être vrai à vous-même	
Équilibre : avoir du temps pour la famille, le travail et le jeu	
Coopération : collaborer avec les autres	
Honnêteté : dire la vérité et savoir que les autres disent aussi la vérité	
Indépendance : contrôler votre propre destin	
Influence : être capable d'avoir un effet sur les autres	
Intégrité : défendre vos croyances	

Gentillesse : faire preuve de compassion et de sollicitude	
Reconnaissance : être reconnu/récompensé	
Respect : prendre soin de vous et des autres, et vous faire confiance à vous-même et aux autres	
Responsabilité : assumer la responsabilité de vos obligations/actes	
Spiritualité : incarner vos croyances fondamentales	
Bien-être : vous occuper de votre santé physique, psychologique et émotionnelle	

Activité 2 : Dans la liste des valeurs que vous avez indiquées comme étant très importantes pour vous, choisissez les 3, 4 ou 5 valeurs les plus essentielles pour vous au travail.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Choisissez l'une de ces valeurs et notez quelques façons dont vous pouvez incarner cette valeur pour vous-même et les autres au travail.

Devoirs

Ces devoirs vous permettront de mettre en pratique ce que vous avez appris et de vous préparer à la prochaine séance.



Devoir 1 :

Observez-vous



Devoir 2 :

Exercez-vous :
Pleine
conscience et
autocompassion



Devoir 3 :

Réfléchissez :
Dissonance des
valeurs

Devoir 1 : Observez-vous

Qu'est-ce qui se passe quand mes émotions sont activées?

Remarquez les situations où vos émotions sont activées – enthousiasme, colère, tristesse, etc. Soyez attentif à ce qui se passe à l'intérieur de vous et notez vos observations ci-dessous.

Question	Réflexions
Quelles émotions avez-vous ressenties?	
Qu'avez-vous ressenti dans votre corps? Quelles sensations avez-vous observées?	
Que vouliez-vous faire quand vous vous êtes senti de cette façon?	
Que vous apprendait l'émotion?	

Question	Réflexions
Quelles émotions avez-vous ressenties?	
Qu'avez-vous ressenti dans votre corps? Quelles sensations avez-vous observées?	
Que vouliez-vous faire quand vous vous êtes senti de cette façon?	
Que vous apprenait l'émotion?	

Question	Réflexions
Quelles émotions avez-vous ressenties?	
Qu'avez-vous ressenti dans votre corps? Quelles sensations avez-vous observées?	
Que vouliez-vous faire quand vous vous êtes senti de cette façon?	
Que vous apprenait l'émotion?	

Devoir 2 : Mettez en pratique les outils de régulation émotionnelle

Choisissez un ou deux des outils de régulation explorés et testez-les en action lorsque vous vous sentez stressé ou que vos émotions sont activées. Prenez des notes sur vos expériences ci-dessous.

Exercices de régulation	Mon expérience
Respiration rythmée : La technique est simple : inspirez en comptant jusqu'à 4, retenez votre respiration pour un compte de 4, expirez pour un compte de 4, puis attendez les poumons vides pour un compte de 4 avant d'inspirer de nouveau.	
Relaxation musculaire progressive : Serrez activement les muscles, maintenez la tension pendant 5 secondes, puis relâchez-la, et procédez de cette façon de votre tête jusqu'à vos pieds. Vous pouvez faire cet exercice debout, assis ou couché.	
Pratique de la pleine conscience : Soyez pleinement présent et conscient du moment, sans porter de jugement ni vous attacher à vos pensées, à vos émotions ou à vos sensations. Portez attention à vos pensées, à vos sentiments et à votre environnement avec curiosité et acceptation.	
Concentration sur un objet ou une sensation externe : Dirigez votre attention sur un objet ou une sensation en particulier. Vous pourriez utiliser une pierre de touche qui vous apporte un sentiment de calme.	

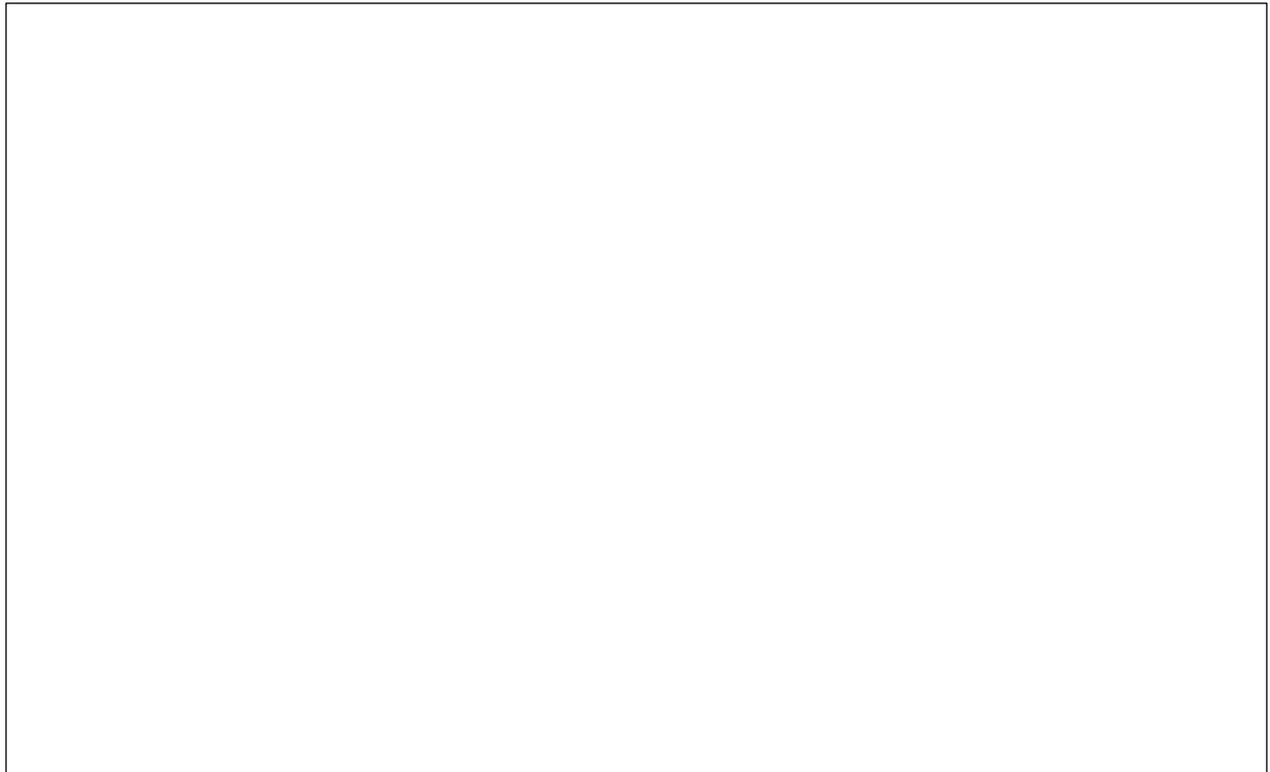
Devoir 3 : Explorez la dissonance des valeurs

Définition :

La dissonance des valeurs désigne l'inconfort psychologique ou le conflit interne qui survient lorsque vos valeurs ou croyances personnelles sont incohérentes ou en conflit avec les valeurs ou croyances d'une culture, d'une société ou d'une communauté donnée, y compris le milieu de travail. Cette dissonance peut entraîner un sentiment de confusion, un dilemme moral ou le sentiment de ne pas être à sa place.

Inévitablement, nous ne pourrons pas toujours être à la hauteur de nos valeurs, ou nous pouvons être confrontés à des conflits entre nos valeurs personnelles et la gestion de nos responsabilités. La dissonance des valeurs peut nous placer dans une position difficile.

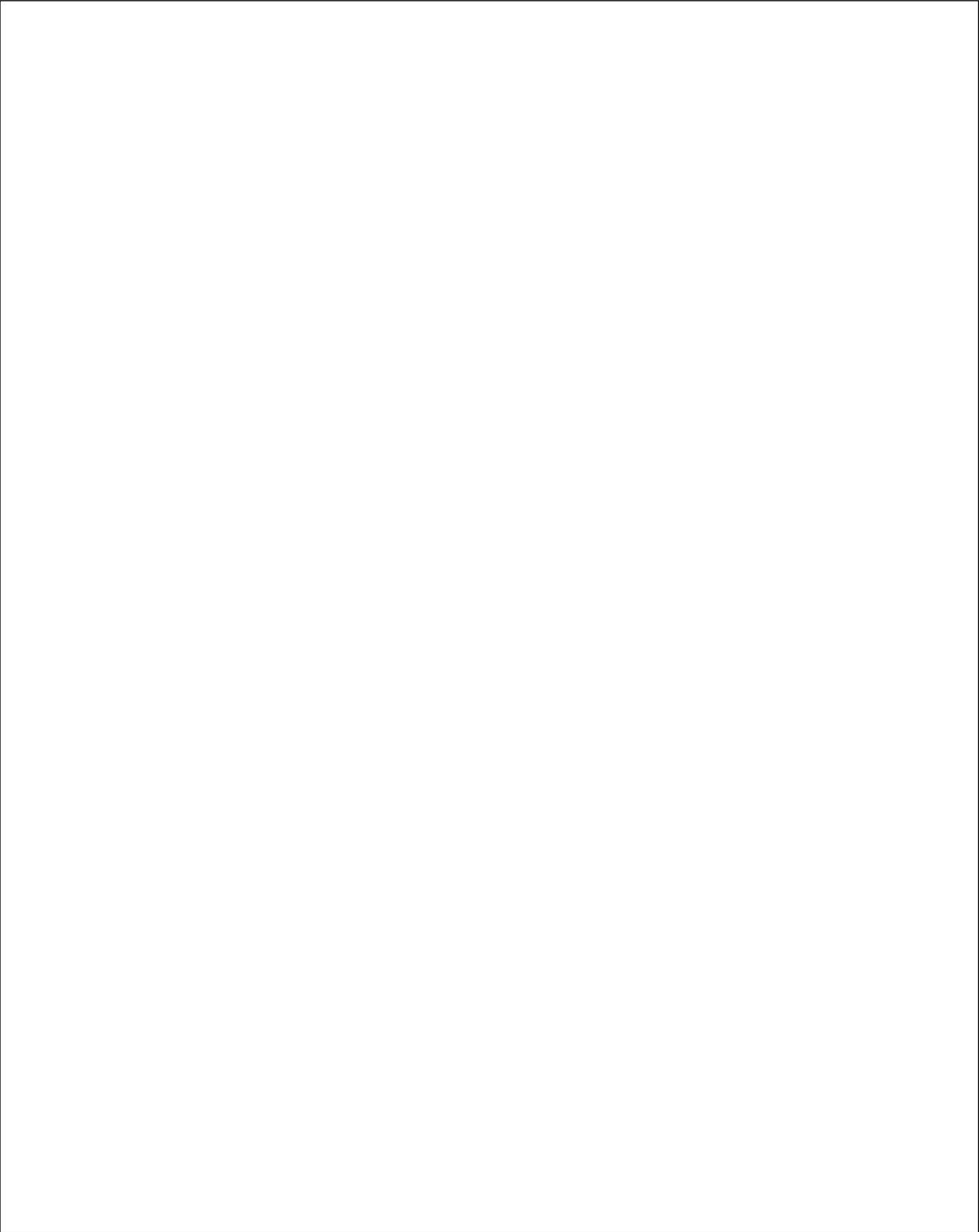
- Comment pouvez-vous réagir quand vous n'agissez pas ou que vous ne pouvez pas agir suivant vos valeurs?
- Dans ce contexte, comment pouvez-vous utiliser les outils du leadership BRAVE que sont la régulation émotionnelle et l'autocompassion pour favoriser votre propre bien-être?



Pages de notes



Notes



Notes

