

UNE VILAINE PETITE BOULE

Par Christiane Duchesne, écrivaine, scénariste et traductrice

Quand Darius-le-troll ouvrit les yeux ce matin-là, il sentit que le ciel allait lui tomber sur la tête. Enroulé dans sa lourde couverture de peau de lièvre, il referma les yeux. Bien loin au fond de lui se passait un phénomène étrange. On aurait dit une boule, oui, une vilaine petite boule coincée quelque part entre ses côtes. Il eut beau se coucher sur le ventre, se tourner sur le côté, s'allonger sur le dos, la boule suivait tous ses mouvements.

— Qui est là? chuchota-t-il en regardant le ciel encore sombre.

Rien, pas de réponse.

— Il y a quelqu'un? demanda-t-il encore.

Il entendit alors une voix grave, comme venue des profondeurs de la forêt.

— Je suis le Doute...

Darius se leva d'un bond. C'était donc ça! Et pourquoi, justement, ce matin? Le doute était en lui, planté là comme une mauvaise graine qui allait pousser, qui allait grandir, et jusqu'à quand?

Lorsqu'il voulut rouler sa couverture et la ranger entre les racines du grand chêne sous lequel il dormait chaque nuit, il s'aperçut que ses mains tremblaient. Il voulut siffler un grand coup pour appeler les trolls de la forêt, mais n'y arriva pas.

— Chêne, grand chêne, murmura-t-il en frappant l'écorce du grand arbre de ses petits poings. Chêne, dis-moi...

Le chêne ronflait doucement et ne répondit pas.

Tout à coup, Darius aperçut, émergeant de son terrier, le vieux troll Magnus, le bonnet de travers.

— Ah, Darius! se lamenta le vieux troll. Quel matin épouvantable!

— Que se passe-t-il, Magnus?

— Cette nuit, une boule m'a poussé au beau milieu du ventre et...

— À toi aussi? s'écria Darius.

Très haut au-dessus de leurs têtes, le grand chêne agita ses branches.

— Parlez moins fort! Je dors...

— Tu dormais, rectifia le vieux Magnus. Maintenant que tu ne dors plus, dis-nous, grand chêne, ce qui se passe!

— Nous avons tous les deux, enchaîna Darius, une vilaine boule au ventre. Une voix m'a dit qu'elle s'appelait le Doute. Toi, si grand, si fort, toi le plus solide chêne de toute la forêt, as-tu comme nous cette boule cachée quelque part au milieu de ton grand tronc?

Le grand chêne poussa un long soupir.

— Pauvres, pauvres de vous! Vous ne connaissiez donc pas la boule?

Darius et le vieux Magnus secouèrent si fort la tête que leurs bonnets tombèrent sur le sol.

— Écoutez-moi bien, dit le grand chêne. La boule nous attaque tous un jour ou l'autre. Et lorsqu'elle s'installe, vous vous dites que le ciel va vous tomber sur la tête...

— C'est exactement ça, répondirent Darius et le vieux Magnus d'une même voix.

— Vos mains tremblent? demanda le grand chêne.

— Oui, dit Darius.

— Et moi, ajouta le vieux Magnus, je crois que mes idées tremblent aussi!

— Sachez, murmura le grand chêne, que moi aussi, la boule m'a déjà attaqué...

— Vous! Qu'avez-vous fait pour vous en débarrasser? demanda le vieux Magnus.

— Je vous regarde vivre... Vous ne le savez pas, mais vos petits bonheurs me rendent heureux.

— Que racontez-vous là? dit Darius.

— Comme je vous dis! Je vous regarde, vous, les petits trolls, mener votre vie paisible à mes pieds, je vous écoute rire, je vous observe quand vous dansez sous la lune... Je vous ai entendus parler de moi. Toi, cher petit Darius, tu as dit un soir combien vous étiez heureux de vivre bien à l'abri, tout près de moi et...

Le vieux Magnus ramassa son bonnet et se l'enfonça solidement sur la tête. Darius fit de même. Ils se regardèrent tous les deux, fort intrigués.

— Vous voulez dire, demanda Darius, nous, si petits que nous soyons...

— Oui, si petits que vous soyez, vous avez su apporter à un arbre aussi grand que moi une sorte de bonheur, une belle confiance qui a fait fondre la boule qui montait lentement jusqu'à mes branches.

Le vieux Magnus releva la tête et prit le temps d'observer l'immense toit que formaient au-dessus de lui les branches du grand chêne.

— Je vois, dit le vieux Magnus.

— Tu vois quoi? chuchota Darius.

— Je vois, déclara le vieux Magnus, que nous sommes à l'abri sous ce si beau feuillage. Je vois que le grand chêne nous protège et nous protégera toujours, et je sens tout à coup fondre la...

— Chut, fit le grand chêne. N'en dis pas plus, Magnus. Et sache que je suis là pour vous comme vous êtes là pour moi.

— C'est un secret? demanda timidement Darius.

— Surtout pas, répondit le grand arbre en agitant ses branches. Surtout pas...



COFFRE À OUTILS 2011

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont contribué à la création des outils de la Semaine nationale de la santé mentale 2011 pour leur engagement, leur détermination ainsi que le partage des compétences et des connaissances auquel elles se sont livrées. (Leurs noms apparaissent en ordre alphabétique.)

Coordination :

Anne Echasseriau et Renée Ouimet, *ACSM-Division du Québec*

Comité de la SNSM – Édition 2011 :

Claire Bégin, *ACSM-Chaudière-Appalaches*

Johanne Bouchard, *ACSM-Saguenay*

Carole Chevarie, *ACSM-Côte-Nord*

Anne Echasseriau, *ACSM-Division du Québec*

Nancy Guillemette, *ACSM-Lac Saint-Jean*

Shakti Lafontan, *ACSM-Québec*

Suzanne Lemire, *ACSM-Division du Québec*

Renée Ouimet, *ACSM-Division du Québec*

Comité consultatif du Coffre à outils :

Barbara Bouchard, conseillère clinique,
Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations, Équipe mieux-être mental

Anne Echasseriau,
ACSM-Division du Québec

Catherine Geoffroy, M. Sc., présidente,
Association québécoise en gérontologie, et rédactrice en chef,
revue Vie et vieillissement

Aline Lévesque, MBA, coach de vie et formatrice

Renée Ouimet,
ACSM-Division du Québec

Louis Poirier, chef d'unité scientifique,
Développement des individus et des communautés, INSPQ

Cécile Rousseau, pédopsychiatre,
CSSS de la Montagne, et professeur, *Université McGill*

Michael Sheenan, juge de paix à la retraite

Réjean Simard, psychologue et membre du CA,
ACSM-Division du Québec

Linda Turcotte, M. Sc. c. o., conseillère en gestion des
ressources humaines et psychothérapeute

AuteurEs :

Caroline Biron, psychologue et professeure en gestion
de la santé et de la sécurité du travail,
Université Laval

Catherine Geoffroy, M. Sc., présidente,
Association québécoise en gérontologie, et rédactrice en chef,
revue Vie et vieillissement

Natacha Joubert, Ph. D., psychologue et experte-conseil,
Promotion de la santé mentale des populations

Karen Larocque, psychologue spécialisée en autodéveloppement

Louise Latraverse, comédienne et porte-parole de la SNSM

Nicole Makridis, M. S.s., travailleuse sociale,
CSSS du Cœur-de-l'Île, et chargée de cours,
École de service social, Université de Montréal

Linda Turcotte, M. Sc. c. o., conseillère en gestion des
ressources humaines et psychothérapeute

Porte-parole de la Semaine :

Louise Latraverse, comédienne

Graphisme, illustrations et mise en page :

Rouleau Paquin design communication

Révision linguistique :

Sylvie Roche

Relations de presse :

André Beaulieu

Traduction :

Lise Laberge

Commanditaires de l'édition 2011 de la SNSM :

le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec

Desjardins Sécurité financière

l'Ordre des psychologues du Québec

Léger Marketing

Nous remercions tous les partenaires qui agissent comme relayeurs en distribuant les outils de la Semaine et en générant des activités de sensibilisation dans leurs réseaux respectifs ainsi que les municipalités, les villes et le gouvernement du Québec qui annoncent publiquement la Semaine.

Édition :

Association canadienne pour la santé mentale –
Division du Québec

ISBN : 978-2-9812371-0-1

Dépôt légal :

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

Bibliothèque et Archives Canada, 2011



TABLE DES MATIÈRES

UNE VILAINE PETITE BOULE par Christiane Duchesne	1
COFFRE À OUTILS 2011	2
TABLE DES MATIÈRES	3
<hr/>	
L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE	4
QU'EST-CE QUE LA SANTÉ MENTALE ?	4
LA SEMAINE NATIONALE DE LA SANTÉ MENTALE (SNSM) A 60 ANS	5
MERCI DE ME FAIRE CONFIANCE, ÇA ME DONNE DES AILES! par Renée Ouimet et Anne Echasseriau	6
UNE SEMAINE QUE J'AI ENVIE DE PASSER AVEC VOUS par Louise Latraverse	7
<hr/>	
JEUNES	
SI AU LIEU DE DIRE...	8
LE LIEN : FONDEMENT DE LA CONFIANCE DE L'ENFANT ET DU JEUNE par Nicole Makridis	8
RÉINVENTER LA CONFIANCE par Renée Ouimet et Anne Echasseriau	10
OUTILS LA CONFIANCE, ÇA SE CONSTRUIT. ÎLOT PAR ÎLOT...	11
CONNAIS-TU TON RÉSEAU ?	12
SACHEZ PASSER LE RELAIS!	14
TRUCS LA CONFIANCE, ÇA SE CONSTRUIT!	15
EXEMPLES ÇA SE PASSE PRÈS DE CHEZ VOUS!	15
<hr/>	
ADULTES	
SI AU LIEU DE DIRE...	16
LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE EN SOI : COMMENT L'AUTRE PEUT-IL Y CONTRIBUER ? par Karène Larocque	16
LA CONFIANCE VIENT AVEC LA CONFIANCE par Natacha Joubert	18
OUTILS « LA CONFIANCE SE GAGNE EN GOUTTES ET SE PERD EN LITRES. » –Jean-Paul Sartre	20
L'ALPINISTE QUI DORT EN VOUS!	21
TRUCS RÉAPPRENDRE À RESPIRER POUR SOUTENIR LA CONFIANCE!	22
CRÉER DES ALLIANCES	22
EXEMPLES ÇA SE PASSE PRÈS DE CHEZ VOUS!	23
<hr/>	
TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS	
SI AU LIEU DE DIRE...	24
LE LIEN DE CONFIANCE AU TRAVAIL par Caroline Biron	24
QUAND L'ÉCOLE DEVIENT AUSSI ENTREPRISE ET... LIEU DE CONFIANCE Anne Echasseriau	26
OUTILS CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE POUR DONNER DES AILES À VOTRE ÉQUIPE ET LUI FAIRE PRENDRE SON ENVOL	28
TRUCS ET POURQUOI PAS ?!	29
<hr/>	
PERSONNES AINÉES	
SI AU LIEU DE DIRE...	30
LA CONFIANCE EN SOI : LOIN D'ÊTRE ACQUISE DÉFINITIVEMENT AVEC L'ÂGE! par Catherine Geoffroy	30
VIEILLIR ET GARDER SA CONFIANCE : PAS TOUJOURS FACILE! par Renée Ouimet et Anne Echasseriau	32
OUTILS NOS RESSOURCES... EN 3D!	33
TRUCS QUELQUES MOYENS POUR RENFORCER SA CONFIANCE SUR LE PLAN PERSONNEL ET INDIVIDUEL	34
EXEMPLES ÇA SE PASSE PRÈS DE CHEZ VOUS!	34
<hr/>	
MÉDIAGRAPHIE	35
<hr/>	
RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE L'ACSM	36



L'ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE

Bref historique

Fondée à Toronto en 1918, l'Association canadienne pour la santé mentale est l'un des plus anciens organismes communautaires au Canada. Elle compte douze regroupements provinciaux (divisions) et plus de 135 filiales réparties dans tout le pays.

Réseau québécois de l'ACSM : *L'énergie d'une association! La force d'un réseau!*

L'ACSM-Division du Québec a vu le jour en 1955. Elle travaille en collaboration avec dix filiales. Cette collaboration entre les filiales et la Division du Québec crée la force du réseau.

Visitez les sites des filiales pour découvrir leurs activités, leur diversité et l'aide proposée dans votre région. (*Coordonnées disponibles à la page 36*)

- ACSM-Bas-du-Fleuve
- ACSM-Chaudière-Appalaches
- ACSM-Côte-Nord
- ACSM-Haut-Richelieu
- ACSM-Lac-Saint-Jean
- ACSM-Montréal
- ACSM-Québec
- ACSM-Rive-Sud de Montréal
- ACSM-Saguenay
- ACSM-Sorel/Saint-Joseph/Tracy



Mission

La Division du Québec est un organisme communautaire voué à la promotion de la santé mentale, à la prévention de la maladie mentale ainsi qu'à la réalisation d'activités se rapportant à la question et destinées à l'ensemble de la population.

Services offerts par le réseau québécois de l'ACSM

Le réseau québécois de l'ACSM joue un rôle important sur les plans de l'information, la sensibilisation et la référence, en particulier au chapitre de la prévention et de la promotion de la santé mentale.

Le réseau offre de nombreux programmes et activités élaborés pour répondre aux besoins du milieu. Ces programmes et activités visent à améliorer le bien-être des individus et à prévenir l'apparition de problèmes de santé mentale. La force du réseau repose en bonne part sur le partenariat que chacune des filiales et la Division développent assidûment entre elles et avec des organismes de divers milieux concernés par la santé mentale.

QU'EST-CE QUE LA SANTÉ MENTALE ?

Une personne en bonne santé mentale est capable de s'adapter, à court, à moyen ou à long terme, aux diverses situations de la vie faites de joies et de frustrations, de moments heureux et difficiles, de problèmes à résoudre. Elle éprouve un certain sentiment de bien-être avec elle-même et dans ses relations avec les autres. Lorsque son milieu favorise son épanouissement, il contribue à sa bonne santé mentale.

La santé mentale n'est pas quelque chose de statique, elle fluctue selon les événements. On peut dire qu'une bonne santé mentale correspond à l'une ou l'autre situation suivante :

- Être capable d'aimer la vie;
- Réussir à mettre ses aptitudes à profit et à atteindre des objectifs;
- Nouer et entretenir des relations avec les autres;
- Être capable d'éprouver du plaisir dans ses relations avec les autres;
- Se sentir suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle on ne peut rien changer ou pour travailler à la modifier dans la mesure du possible;
- Développer des stratégies pour faire face au stress, en milieu de travail notamment;
- Être capable de demander du soutien à ses proches ou de l'aide auprès d'organismes ou de personnes spécialisés lorsqu'on vit des moments difficiles;
- Découvrir des loisirs qui nous plaisent et trouver du temps pour s'y adonner;
- Parvenir à établir un équilibre qui nous convient entre divers aspects de notre vie – physique, psychologique, économique, spirituel et social.



Il est important de préciser que la santé mentale ne se définit pas par l'absence de maladie. En ce sens, une personne peut, par exemple, vivre avec une maladie mentale tout en éprouvant un bien-être mental susceptible de se refléter dans des relations satisfaisantes ou dans un emploi épanouissant. À l'inverse, il arrive que nous ne parvenions plus à maintenir notre équilibre mental sans pour autant souffrir d'une maladie mentale.

Notons par ailleurs que la santé mentale est liée tant aux valeurs collectives qu'aux valeurs propres à chaque personne. Elle est influencée par les conditions économiques, sociales, culturelles, environnementales et politiques. Dans cette perspective, la santé mentale est considérée comme une ressource collective, à laquelle contribuent tout autant les institutions sociales et la communauté entière que les individus¹.

LA SEMAINE NATIONALE DE LA SANTÉ MENTALE (SNSM) A 60 ANS

La Semaine nationale de la santé mentale marque le début de notre campagne annuelle qui a pour objectif de sensibiliser la population à l'importance de prendre soin de sa santé mentale.

La Semaine fait donc la promotion d'éléments aidant à conserver une bonne santé mentale. Il est essentiel d'apprendre, dès le plus jeune âge, qu'entretenir sa santé mentale par des actions quotidiennes est aussi important que manger sainement et faire de l'exercice physique. Des exemples de ces actions : reconnaître ses forces et ses capacités; créer et entretenir des relations avec les autres; avoir accès à des espaces de création. De tels comportements aideront les individus à traverser plus sereinement les difficultés de la vie et à éviter différents maux voire certaines maladies.

La campagne *Être bien dans sa tête, ça regarde tout le monde*

Cette campagne a débuté en 2009 et s'étendra jusqu'en 2016. Pourquoi s'intitule-t-elle *Être bien dans sa tête, ça regarde tout le monde*? Parce que c'est ensemble, individuellement et collectivement, que nous pouvons agir en vue de mettre en place les conditions nécessaires à une bonne santé mentale. Ainsi, tout au long des huit ans de la campagne, nous soutenons le développement d'habiletés, de compétences et de stratégies qui permettent de faire face aux événements difficiles de la vie et de mieux s'y adapter. C'est ce que les experts nomment « les facteurs de protection en santé mentale ». Chaque année apporte son slogan particulier.

Édition 2011 : *Merci de me faire confiance, ça me donne des ailes!*

L'édition 2009 faisait la promotion du sentiment d'identité à travers la connaissance de ses forces, ses capacités et ses difficultés propres, et la reconnaissance par son entourage. Slogan : *On gagne à se RE-connaître.*

L'année 2010 mettait de l'avant le sentiment d'appartenance, remède crucial contre la solitude sociale à laquelle nous devons de plus en plus faire face. Slogan : *Es-tu bien entouré? Un réseau, ça se construit.*

En 2011, nous souhaitons aborder la confiance. Le slogan *Merci de me faire confiance, ça me donne des ailes!* permet de traiter de la confiance non seulement d'un point de vue individuel, mais sous un angle plus général en insistant sur le fait que la construction du sentiment de confiance chez quelqu'un relève de la responsabilité de tous. Dans le présent coffre à outils, nous appuyons sur le rôle que tout un chacun tient dans le développement de la confiance de l'autre. Ceci prend différentes formes : paroles valorisantes, regard bienveillant, gestes attentifs, soutien à l'apprentissage et autres. Quelles sont les personnes qui m'encouragent? Comment puis-je construire ou développer la confiance chez l'autre? Est-ce que les messages véhiculés par la société peuvent blesser ou affaiblir la confiance? Puisque la confiance s'inscrit dans l'agir, alors agissons ensemble!

Des outils de sensibilisation

En plus du présent coffre à outils, d'autres moyens de communication ont été créés pour renforcer la campagne. Des affiches, des signets et des napperons sont distribués auprès de l'ensemble de la population. Un site Internet met à la disposition du public des articles, deux vidéoclips pour les enfants, des trucs, des outils et des informations supplémentaires sur la santé mentale. Enfin, un dépliant et une conférence s'adressent plus particulièrement au milieu du travail.

¹ Evans, Robert G., Morris L. Barer et Theodore R. Marmor (1996). *Être ou ne pas être en bonne santé. Biologie et déterminants sociaux de la maladie*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.



merci de me faire confiance

Ça me donne des ailes!

Par Renée Ouimet et Anne Echasseriau, ACSM-Division du Québec

La confiance n'est pas innée, illimitée ou totale, à toute épreuve. Elle s'acquiert avec le temps, petit à petit. Elle se construit à travers nos expériences et les gestes que nous posons, mais aussi à travers le regard positif que les autres posent sur nous. Jean-Paul Sartre disait que « la confiance se gagne en gouttes et se perd en litres ». Comme la confiance est pour les individus une ressource aussi importante que l'eau, on se doit collectivement d'être attentif aux messages que nous véhiculons.

La confiance est une évaluation réaliste et ponctuelle qui nous permet de croire que nous avons les ressources nécessaires pour affronter une situation particulière. La confiance, c'est croire que nous avons ce qu'il faut pour affronter une situation.

Comme le propose le psychanalyste américain Erik Erikson, les premières gouttes de la confiance se gagnent quand nous sommes tout petits, entre 0 et 18 mois. Elles se forment dans la relation équilibrée et satisfaisante entre le bébé et les personnes qui le veillent, dans la façon dont ces personnes donnent à l'enfant et reçoivent de lui. Le fait de sentir qu'on prend soin de lui, qu'on répond à ses besoins donne à l'enfant la confiance en soi et en autrui. Cette expérience s'inscrit dans sa première réussite sociale : celle de laisser s'éloigner l'adulte de son champ de vision sans manifester d'anxiété ou de colère parce qu'il vit avec la certitude qu'on s'occupera de ses besoins. Dans le cas contraire, une méfiance s'installera et aura des conséquences sur sa vie.

Ce sont là les premières gouttes, mais tout au long de la vie on peut se créer des îlots de confiance à travers les expériences et les personnes rencontrées. La confiance se tisse, mais elle peut être ébranlée lors d'une perte d'emploi, d'un processus migratoire, d'une peine d'amour, d'une rumeur lancée sur Internet. Elle est touchée lorsque nous omettons de représenter dans les médias une partie de la population, lorsque nous perpétons des modèles stéréotypés, lorsque nous parlons d'un groupe social ou d'un milieu comme d'un tout homogène caractérisé par ses différences. La confiance fluctue dans le temps. Nous pouvons parfois en manquer ou la voir diminuer. Mais cela signifie aussi qu'on peut la retrouver et la rebâtir. C'est dans l'action et dans la répétition de nos actes que s'inscrit la confiance. Cela suppose donc des efforts et de la persévérance.

La confiance est motivante, elle contribue à l'épanouissement de celui ou celle qui la reçoit, d'où notre slogan *Merci de me faire confiance, ça me donne des ailes!* La confiance agit comme un tremplin qui nous donne la force et la liberté d'agir et de voler de nos propres ailes.



De même que la confiance est un trésor que nous recevons et dont nous devons prendre soin, à notre tour nous devons donner la nôtre avec discernement et considération. La confiance passe par l'écoute, le soutien et la compassion. Elle se crée dans le lien et la communication. Elle est le reflet des croyances, des attentes et des espoirs que nous avons envers les autres et que les autres ont envers nous. Avoir confiance, c'est avant tout laisser l'autre s'exprimer même si cela suppose qu'il le fasse d'une manière différente de la nôtre. Si un regard bienveillant peut nous valoriser, un regard malveillant peut nous blesser.

Notre campagne 2009-2016 s'intitule *Être bien sans sa tête ça regarde tout le monde*. Ce message soutient l'idée que c'est notre attitude individuelle et collective qui peut créer la confiance.

Ce coffre à outils vous propose des textes et des témoignages sur l'importance de la confiance dans nos vies. Au fil des pages, suivez les huit clés pour la renforcer. Découvrez des trucs et des exercices qui vous aideront à développer des techniques pour la construire, la maintenir et la transmettre.



Une semaine que j'ai envie de passer avec vous

Par Louise Latraverse, comédienne et porte-parole de la SNSM



La Semaine nationale de la santé mentale. Bien sûr!

On entend parler de santé physique à longueur d'année, mais la santé mentale demeure le parent pauvre de la famille.

Pour se garder en forme physiquement, il faut faire de l'exercice, bien manger, bien respirer, ne pas être trop stressé.

Mais pour se garder en forme mentalement, qu'est-ce qu'on fait ?

Par quoi commence-t-on ? Quelle est la première chose qui monte, qui vous vient à l'esprit ?

– Euh... j'sais pas trop, euh... pas avoir trop de problèmes, pas trop s'en faire ?...

– Oui, mais quand il y a des problèmes, qu'est-ce qu'on fait pour les régler ?

– Euh... pas trop paniquer, euh... respirer par le nez...

Parmi toutes les personnes à qui j'ai posé la question, aucune n'a osé nommer « la confiance ». Et pourtant...

N'est-elle pas la base des choix et des décisions que nous avons à prendre dans la vie ?

On l'entend souvent. Et je me le dis moi-même :

– Oh non, j'suis pas assez bonne, ou, ça les intéressera pas, ou, j'y arriverai pas...

La peur malade de ne pas être à la hauteur, d'oser peut-être gagner, de réaliser ses rêves.

Et puis, la possibilité d'être heureux...

Il faut avoir confiance en soi pour croire au bonheur.

Avoir l'assurance qu'on est capable de mettre un pied devant l'autre jusqu'à l'obtention du but qu'on s'est fixé.

Croire en soi et en les autres avec qui nous aurons à partager nos vies.

« Confiance », ce mot magique qui semble appartenir à quelqu'un d'autre, est accessible à toi, à vous, à nous.

S'approprier ce mot cette année. « CONFIANCE ».

Vous trouverez dans le coffre à outils et sur le site Internet etrebiendanssatete.com des outils pour reconnaître et faire place à cette confiance tant convoitée.

LA CONFIANCE qui donne des ailes.

Nous réfléchissons et échangerons des idées pour nous permettre d'arriver jusqu'à LA CONFIANCE.

Et même d'y toucher.



Clé 1

pour développer sa confiance

Se sentir aimé et apprécié pour ce que nous sommes nous donne des ailes. S'aimer soi-même pour ce que nous sommes ravive notre confiance en nous.

(Garneau, Jean. « Ressources en Développement », *L'Invisible*, septembre 2010, p. 12.)



SI AU LIEU DE DIRE...

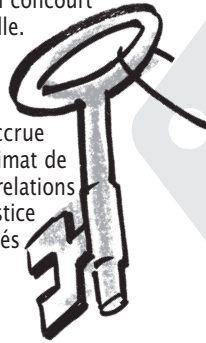
Nous avons tendance à recruter du personnel dans les bassins traditionnels de main-d'œuvre. Ce faisant, nous nous privons de personnes compétentes qui pourraient parfaitement convenir aux postes à combler, mais qui appartiennent à des bassins de main-d'œuvre non traditionnels. C'est le cas, par exemple, des personnes avec un handicap, des travailleurs âgés et des nouveaux immigrants.

Si nous soulignons les compétences et les connaissances, la résilience et l'adaptabilité, l'expérience professionnelle et la transmission du savoir-faire chez ces travailleurs, **nous pourrions ainsi** oser leur faire confiance, découvrir et reconnaître leurs capacités, respecter leurs forces, offrir des emplois, nous enrichir d'un apport plus diversifié et réduire la pauvreté.

LE LIEN DE CONFIANCE AU TRAVAIL

Par Caroline Biron, Ph. D., psychologue, professeure en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Département de Management, Université Laval

Dans l'environnement de travail contemporain, la confiance interpersonnelle est considérée comme un facteur qui concourt de façon importante à la performance organisationnelle. Lorsque les relations interpersonnelles au travail sont établies sur une base de confiance mutuelle, il en résulte un meilleur échange d'information, une collaboration plus étroite et, par conséquent, une performance accrue (Hartmann, 2008). Plusieurs facteurs influencent le climat de confiance dans une organisation, dont la qualité des relations interpersonnelles, le style de gestion et le climat de justice organisationnelle. Ces facteurs sont brièvement examinés dans le présent texte.



Clé 6

pour développer sa confiance

La créativité est un outil précieux de la confiance en soi. Elle permet de sortir de sa réserve et d'appivoiser ses craintes en inventant des solutions ingénieuses, artistiques, poétiques, etc. Elle pousse à oser sa singularité, son originalité, sa fantaisie.

(Garneau, Jean. « Ressources en Développement », *L'Invisible*, septembre 2010, p. 12.)

24

Le rôle des collègues

Considérant que l'on passe beaucoup de temps au travail (nombreux sont ceux et celles qui consacrent près de 60 % de leur temps à travailler; Black, 2008), il est fréquent que nos relations avec les collègues et les supérieurs deviennent soit un facteur de protection, soit un facteur de risque pour notre santé. D'une part, les collègues peuvent constituer une source importante de motivation au travail. Certaines théories de la motivation suggèrent d'ailleurs que les trois facteurs suivants sont déterminants pour la motivation : l'autonomie, la perception d'être compétentE dans ce que l'on fait, et le sentiment d'appartenance à un groupe (Vallerand, 1997). Un emploi dont la tâche est plutôt ennuyeuse pourra ainsi devenir plaisant simplement parce qu'on travaille avec une équipe où les relations avec les collègues sont nourrissantes. D'autre part, le soutien des collègues est un facteur fort important et reconnu dans de nombreuses études sur le stress au travail puisqu'il protège l'individu contre les effets néfastes que peut avoir le travail sur la santé.

Le rôle du supérieur

En ce qui concerne le soutien du ou de la supérieurE, les gestionnaires de première ligne sont fortement interpellés. Or, il existe une fine distinction entre la micro-gestion et le soutien du supérieur. Par exemple, la personne en situation d'autorité peut penser qu'elle agit tel un mentor dévoué en communiquant fréquemment avec le personnel, alors que certains peuvent percevoir ce comportement comme étant contrôlant et indicatif d'un manque de confiance quant à leur capacité à prendre des décisions. L'équilibre est précaire :

le supérieur doit à la fois développer et maintenir un lien de confiance avec le personnel, tout en tentant de susciter chez l'employéE le désir de performer. Cette tâche n'est pas facile, d'autant plus que plusieurs organisations n'offrent pas ou peu de possibilités de développement des supérieursEs en matière de gestion des personnes (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). Souvent, on embauche les supérieursEs sur la base de leurs compétences techniques ou de leur ancienneté, mais dans de nombreux cas, ceux-ci se sentent démunis devant l'ampleur des compétences requises pour une gestion efficace et saine des personnes (Brun, Biron & Ivers, 2007). On sait qu'un style de gestion contrôlant tout comme un style de gestion de type laisser-faire sont néfastes pour la motivation. À l'inverse, le ou la supérieurE qui soutient l'autonomie et favorise le sentiment de compétence chez le personnel suscitera la motivation intrinsèque (Vallerand, 2000). Les personnes intrinsèquement motivées à réaliser leur travail sont plus performantes, plus satisfaites au travail et en meilleure santé mentale. Il y a donc beaucoup à gagner, tant du point de vue de la personne en poste d'autorité que de celui de l'employéE, à adopter un style de gestion favorisant l'autonomie et le sentiment de compétence.

Le lien de confiance est au cœur même de cette dynamique interpersonnelle entre le ou la supérieurE et son équipe. Examinons, à titre d'exemple, le rôle du supérieur dans le stress au travail. Le supérieur immédiat joue un rôle prépondérant pour la santé et le bien-être des personnes au travail. Les innombrables études sur le *leadership* ont depuis longtemps démontré les liens entre le style de gestion et une variété de réactions des employés. Ainsi,





certaines suggèrent que la présence du supérieur modifie l'impact des sources de stress sur notre santé (Greller et autres, 1992). En traitant la personne avec dignité, en lui donnant les ressources nécessaires à l'accomplissement de ses tâches ou encore en lui accordant suffisamment d'autonomie pour réaliser son travail, le ou la supérieurE immédiatE exerce généralement une influence considérable sur les sources de stress de l'employéE. Des sondages ont en effet démontré que la majorité des travailleurs et des travailleuses considèrent le style de gestion de leur supérieurE comme étant l'une de leurs trois principales sources de stress au travail (Yarker et autres, 2007). Le Health & Safety Executive, un organisme responsable de la santé et de la sécurité du travail au Royaume-Uni, a quant à lui reconnu le rôle important des gestionnaires de première ligne et développé un modèle de compétences clés en matière de gestion du stress. Ce modèle a été élaboré à la suite d'une collecte de données laborieuse et d'analyses approfondies (Yarker et autres, 2007, 2008). Pour chacune des sources de stress (exigences, contrôle, soutien, rôles, relations interpersonnelles et gestion des changements), des compétences managériales ont été définies ainsi que des exemples de comportements positifs et négatifs qui y sont associés (à faire/à ne pas faire).

Ces compétences générales sont les suivantes :

- *Gérer de façon respectueuse et responsable, avec intégrité, calme et respect, les points de vue d'autrui;*
- *Gérer et communiquer la charge de travail existante et à venir, et ce, de manière proactive, en suscitant la participation, en établissant des objectifs clairs à propos desquels tous s'entendent, et en négociant avec la direction en vue d'obtenir un délai pour un projet d'équipe quant auquel les employés sont déjà surchargés;*
- *Gérer les situations difficiles (les conflits, par exemple) et en faire un suivi adéquat et prompt;*
- *Traiter avec considération les individus, par exemple en choisissant des rencontres en face à face plutôt que des communications électroniques, en étant disponible, en encourageant les employéEs à partager leur point de vue, en écoutant et en faisant un effort pour comprendre ce qui les motive.*

En somme, ces comportements de gestion sont directement reliés aux sources de stress au travail. Ils contribuent d'une part à diminuer l'exposition aux risques psychosociaux et d'autre part à développer un climat de confiance entre les employéEs et les supérieurEs. En étant proche de son équipe, le supérieur est par ailleurs bien placé pour détecter les symptômes de stress au travail chez les employés. Encore une fois, la confiance joue un rôle important puisque l'employéE victime d'une situation difficile au travail ou encore souffrant d'un problème de stress au travail doit avoir suffisamment confiance en son supérieur pour aborder le sujet avec lui ou elle.

Le fait de sentir qu'on est traité de façon juste et équitable par notre employeur et notre supérieurE constitue également un facteur important à la fois pour la santé mentale et pour la santé physique. À l'inverse, les personnes qui perçoivent de l'injustice dans leur organisation et dans leur relation avec le supérieur manifesteront des symptômes de colère, de démotivation, de tension.

Des études ont même démontré un lien important entre cette perception de justice organisationnelle et les maladies cardiovasculaires. En somme, avoir une relation basée sur la confiance mutuelle avec notre supérieurE est un facteur qui contribue de façon importante tant à la santé mentale qu'à la santé physique.

Travailler dans un contexte sain

Travailler dans un climat de confiance au sein d'une organisation où l'on se sent valorisé et traité de façon juste s'avère un facteur important pour notre santé et notre bien-être. Alors qu'on connaît de mieux en mieux les risques pouvant porter atteinte à la santé des travailleurs et des travailleuses, on comprend moins le rôle du travail dans la promotion de la santé et du bien-être. On sait que le fait d'être en emploi contribue à la santé. En effet, les évidences scientifiques (Waddell & Burton, 2006; Black, 2008; Foresight, 2008) suggèrent que même si le travail constitue pour plusieurs une source de tension importante et peut avoir des effets néfastes sur la santé des individus, les personnes en emploi ont tendance à être en meilleure santé physique et mentale que les personnes sans emploi. Ces évidences démontrent que lorsque le travail est sain et sécuritaire, qu'il procure à la personne la possibilité d'influencer la façon dont il est réalisé et qu'il lui permet de se sentir utile et reconnue, les bénéfices qui lui sont associés sont beaucoup plus substantiels que les risques associés au fait d'être sans emploi ou en absence prolongée (Waddell & Burton, 2006).

D'un point de vue organisationnel, les employeurs qui se préoccupent du bien-être et de la santé du personnel ont beaucoup à gagner non seulement sur le plan financier, mais également sur les plans de la motivation, de la satisfaction au travail, du taux de roulement, de l'absentéisme et du présentéisme. Le présentéisme réfère au fait de se présenter au travail malgré que l'on soit malade, physiquement ou psychologiquement, donc d'être moins productif qu'habituellement. On sait que les coûts associés au présentéisme pourraient être de l'ordre de 1.8 fois plus élevés que les coûts liés à l'absentéisme (Cooper & Dewe, 2008; Sainsbury Centre for Mental Health, 2007). Quoiqu'il existe des variations dans la façon d'interpréter les données pour en arriver à de tels résultats, deux phénomènes sont clairs : 1) les coûts liés au présentéisme sont plus élevés que ceux liés à l'absentéisme; et 2) les problèmes de santé psychologique expliquent une proportion importante des problèmes de présentéisme (Sainsbury Centre for Mental Health, 2007). En somme, tant du point de vue de l'employéE que de celui de l'employeur, les mesures préventives et curatives adoptées en vue d'améliorer le bien-être et la santé ont de bonnes chances d'être gagnantes. La mise en œuvre de mesures favorisant le développement d'un lien de confiance entre les employéEs et les supérieurEs ainsi que la perception qu'on est traité de façon juste et équitable s'avèrent fondamentales pour la promotion de la santé et du bien-être au travail.

Pour aller où tu n'as jamais été, il faut que tu fasses ce que tu n'as jamais fait.

—Anonyme



QUAND L'ÉCOLE DEVIENT AUSSI ENTREPRISE ET ... LIEU DE CONFIANCE

Par Anne Echassieriau, ACSM – Division du Québec

Un entretien avec Yvan Valence, ancien directeur à la retraite de l'école Sainte-Marguerite de Magog et président du Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales.

Vous connaissez l'histoire du vilain petit canard ? Ce petit canard qui, rejeté par ses pairs et victime de préjugés, est finalement récompensé par ses efforts et devient un bel oiseau blanc aimé de tous ? Vous vous en souvenez maintenant ? L'histoire que je vais vous raconter est semblable et se termine aussi bien que le conte d'Andersen qui a bercé notre enfance. C'est d'ailleurs d'une école que je vais vous parler, une école remplie d'enfants et d'enseignantEs qui sont animéEs par la même foi et les mêmes rêves que le petit canard : être reconnus pour leurs habiletés et leurs valeurs. Comment ? Par la confiance en soi et dans les autres!

Il y a 15 ans, à l'école Sainte-Marguerite de Magog

J'ai eu le plaisir de parler avec Yvan Valence qui fut pendant sept ans le directeur de l'école Sainte-Marguerite de Magog. Il y a 15 ans, cette école souffrait d'une mauvaise réputation. Située dans un quartier défavorisé et violent, elle regroupait des élèves en difficulté, réputés agressifs. Dès son arrivée, Yvan Valence fait quelques constats : manque de coopération entre les professeurs, parents tenus à l'écart de la discussion à l'école, élèves démotivés et absence de *leadership* pédagogique.

De la recherche d'une idée à la naissance d'une école entrepreneuriale

Monsieur Valence prend la direction de l'école malgré les conseils contraires de quelques anciens collègues. Il souhaite instaurer un climat de confiance dans l'école, et pour y arriver il cherche une idée. Cette idée, c'est le président du Conseil d'établissement de l'époque qui la lui fournira : plusieurs écoles entrepreneuriales existent au Québec; pourquoi ne pas en implanter une à l'école Sainte-Marguerite de Magog ? L'idée lui plaît. Un tel projet n'a jamais été lancé dans la région. Qui plus est, même s'il ne reçoit pas l'adhésion enthousiaste et immédiate du corps enseignant, personne ne s'y oppose. Il se lance, avec l'aide d'un professeur de l'école. Au bout d'un an et demi, une micro entreprise de papeterie voit le jour. Elle rassemble des élèves avec de grands troubles d'apprentissage.

Le climat de confiance atteint les élèves...

Ce sera une démarche déterminante pour les jeunes qui vont y investir tous leurs talents. Ils sont au cœur de l'apprentissage. Ils doivent prendre leurs propres décisions, planifier leur travail, rechercher des solutions. Des responsabilités leur sont confiées, grâce auxquelles ils peuvent démontrer leur savoir-faire. Les qualités sollicitées ici ne sont pas les mêmes que celles qui sont acquises dans les cours. Ici, les élèves sont placés dans un contexte d'entreprise, ils sont plongés dans la réalité. Les études demeurent toutefois la

priorité. « Fais d'abord tes travaux de classe; après, tu pourras aller travailler dans l'entreprise. C'est un privilège qui t'est offert, mais il est important de continuer à étudier », répète-t-on inlassablement. Stimulés par leur expérience, les jeunes découvrent leurs capacités et reprennent confiance en eux. Et la motivation scolaire, de son côté, monte en flèche!

Yvan Valence donne l'exemple d'un jeune garçon qui, après cinq ans de mauvais résultats scolaires et une faible estime de soi, « a passé un an au sein de la papeterie et a réalisé qu'il pouvait mener avec brio une équipe et gérer son travail efficacement ». Il est sorti de l'école « la tête haute, prêt à affronter avec fierté le secondaire ».

Le but ultime du projet est résumé ainsi par l'ancien directeur : « L'école entrepreneuriale se concentre sur le développement de ces jeunes à travers les valeurs entrepreneuriales tout en se préoccupant de l'apprentissage scolaire, car la vraie mission de l'école primaire est bien de rendre l'enfant conscient et sûr de ses nombreux talents afin qu'il puisse s'intégrer à une société en perpétuel changement. Si on a bien soutenu l'enfant en répondant à ses besoins, il sera capable d'apprendre. »

Stimulés par leur expérience, les jeunes découvrent leurs capacités et reprennent confiance en eux. Et la motivation scolaire, de son côté, monte en flèche!

... et le corps enseignant

L'année suivante, Yvan Valence propose à une enseignante de prendre en charge l'ouverture d'une deuxième micro entreprise. L'enseignante y trouve beaucoup de satisfaction. Elle fait appel à des tiers qui l'aideront à mettre sur pied le projet, une tâche quant à laquelle elle reconnaît ne pas tout savoir. Une coopération entre les professeurs s'établit dans l'école. La confiance renaît au sein de l'équipe enseignante qui, prise par la tournure des événements, en vient à présenter elle-même des projets.

Une enseignante de la maternelle, par exemple, se joint à l'engouement général en proposant un projet d'entreprise pour les 5 ans intitulé *Cœurs à louer!* Un contrat est signé entre les résidents d'une maison de retraite et les élèves. Chaque enfant adopte une personne âgée pour une période





de 10 mois et s'engage à lui donner quatre ou cinq preuves d'amitié ainsi qu'une visite dans l'année.

Avec le temps, l'entraide et la solidarité sont devenues la règle numéro un dans l'école. Les enseignants, autrefois silencieux, discutent maintenant ensemble de pédagogie et soumettent leurs idées lors des réunions d'équipe.

100 % collaboration, 0 % compétition!

Au fil des ans, les entreprises se multiplient au sein de l'établissement qui en compte maintenant 11. Mais attention, les entreprises doivent se soutenir entre elles, comme le dit le mot d'ordre mis de l'avant par Yvan Valence : « 100 % collaboration, 0 % compétition. » Ce à quoi il ajoute : « Tout ce que tu fais de bon est bon pour tous. »

Deux autres paramètres importants sont aussi à souligner à propos de ce projet d'école : les entreprises sont gérées et administrées par les jeunes; et elles s'inscrivent dans une visée environnementale. En voici quelques exemples. Les assiettes du dîner sont nettoyées et envoyées à la collecte d'aluminium pour la trisomie 21. De nouveaux élèves expulsés d'autres écoles trouvent leur place en participant à l'atelier *Bouton tchin tchin* où ils fabriquent des identificateurs de verres : ils récupèrent de vieux boutons qu'ils enfilent à des rubans qui seront attachés aux pieds des verres et permettront aux utilisateurs de les repérer. D'autres fabriquent des cordes à sauter en récupérant des tubulures usagées et en y insérant des cordes. Bon marché et durables, ces cordes sont vendues à des écoles ou des gymnases. D'autres encore se tournent vers la bibliothèque : après l'avoir rénovée avec l'aide bénévole d'une artiste et d'enseignantes, ils prennent en main sa gestion et les achats. Ils font la promotion du livre et de la lecture en menant des sondages auprès des élèves pour savoir ce que ceux-ci aimeraient lire.

Des parents s'investissent

Il y a 15 ans, l'école souffrait d'une mauvaise réputation. Aujourd'hui, les demandes d'inscription ne cessent d'affluer. Cette école mal aimée est devenue la plus populaire de la région, et son influence s'étend maintenant au-delà de l'Estrie et même du Québec. Deux exemples : des écoles de la Saskatchewan veulent démarrer un projet similaire au sein de leur établissement; et deux écoles de Villecresnes, une municipalité de la région parisienne, souhaitent être jumelées avec Sainte-Marguerite. Les parents s'investissent au sein de l'établissement. « Actuellement, on compte 130 parents bénévoles », précise fièrement l'ancien directeur.

Une réputation se répand

L'engouement progressif touche tous les acteurs de l'école. La confiance s'établit. Un nouveau défi est lancé. L'établissement organise un salon de l'entrepreneuriat. Toutes les entreprises en place présentent un projet. Si la participation de tous n'est pas obligatoire, personne ne manque à l'appel le jour de l'événement! Les parents applaudissent les réalisations des enfants et félicitent les professeurs pour leur encadrement.

L'école, qui ne connaissait rien à l'entrepreneuriat, est devenue en quatre ans la première école primaire entrepreneuriale du Québec. Elle recevait au cours de la même année 2009, avec l'unanimité du jury, les prix Paul-Arthur-Fortin et Marie-Victorin. Ces deux prix récompensent la qualité du développement entrepreneurial et environnemental de l'école qui a démontré le plus de dynamisme et d'initiative dans ses démarches et ses stratégies pédagogiques.

Si Yvan Valence est maintenant retraité, il ne continue pas moins à promouvoir son projet à travers la province en occupant le poste de président du Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales. Il tient aussi le rôle de mentor provincial pour les directions d'école qui souhaitent mettre en place des projets entrepreneuriaux et qui veulent bénéficier de son expérience.

Le rôle du gestionnaire : souterrain... et nécessaire

Lorsque j'interroge enfin mon interlocuteur sur l'importance du gestionnaire dans le développement de la confiance au sein d'un établissement, il me répond avec simplicité et réalisme. « Il est vrai que les projecteurs sont dirigés en premier lieu sur les élèves et les enseignants, et c'est bien ainsi, car ce sont eux qui font le changement au quotidien. Il est important en effet de souligner leur investissement et leurs compétences. Plusieurs enseignants sont devenus des vedettes locales et ont obtenu une réputation solide. Il est rare que la direction de l'école reçoive un crédit, mais il faut rappeler que beaucoup de stratégies sont derrière tout cela. Il est important d'aller chercher la bonne personne au bon moment et de créer une vision de développement. C'est une gestion souterraine, mais qui a son importance », conclut Yvan Valence.



CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE POUR DONNER DES AILES À VOTRE ÉQUIPE ET LUI FAIRE PRENDRE SON ENVOL

Atelier sur la consolidation d'équipe

Par Linda Turcotte, M. Sc., C. O., membre de l'ordre des OCCOQ, psychothérapeute accréditée

Pourquoi réaliser une activité sur la confiance avec une équipe de travail ?

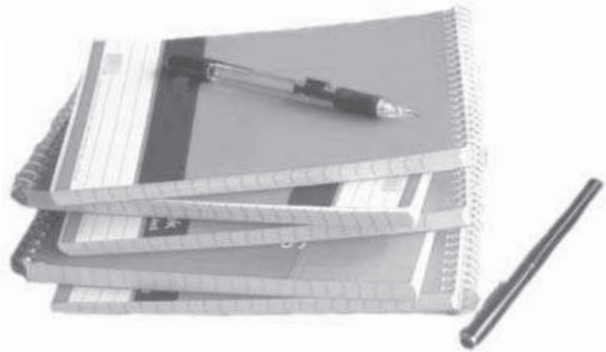
Parce que la confiance...

- contribue à la santé mentale positive des employés et des employeurs ou employeuses;
- permet d'établir des relations positives et d'instaurer une reconnaissance mutuelle;
- facilite la résolution de conflits ainsi que la négociation, et augmente le sentiment de sécurité;
- permet à chacun d'exprimer ses idées au sein du groupe et favorise le partage des connaissances;
- aide à la rétention du personnel et à l'engagement;
- favorise une coopération efficace et durable;
- rend possible une meilleure rentabilité;
- réduit le stress.

À l'inverse, l'exclusion d'unE membre entraîne chez cette personne le doute en ses capacités et en ses idées, et provoque de la méfiance dans le groupe.

Matériel :

- Une feuille pour noter les activités;
- un ou des crayons;
- un marqueur noir;
- une grande feuille ou un grand carton blanc;
- des autocollants ou autres pour rehausser la feuille si on le désire.



L'atelier sur la confiance en soi en équipe

Date de réalisation :

au cours de la Semaine nationale de la santé mentale 2011 ou de l'année 2011-2012;

Lieu :

au travail, dans un endroit pouvant accueillir toute l'équipe;

Durée :

atelier à organiser une fois dans l'année, soit sur deux périodes de 30 minutes, soit sur une période de 60 minutes;

Réalisation :

en équipe avec vos collègues de travail.

Objectifs de l'atelier :

- Accroître la confiance entre les membres d'une équipe de travail;
- Mettre en action les propositions choisies par le groupe.

Les sept sphères de la confiance en équipe

Avoir confiance dans une équipe de travail n'est pas si simple. Car la confiance touche plusieurs aspects de la vie, demande du temps et passe par l'individu. Il existe sept sphères pouvant influencer la confiance dans une équipe :

- 1 la reconnaissance : par la valorisation, le remerciement;
- 2 la communication : par l'écoute, l'expression, l'information;
- 3 la résolution : par des solutions concrètes;
- 4 le respect : par la civilité dans l'attitude, sur les plans verbal, comportemental et physique;
- 5 le temps : par des plages horaires pour se voir, échanger;
- 6 l'appartenance : dans l'accueil de chaque membre par les autres, la place accordée à chacun;
- 7 la solidarité : par le soutien et la coopération entre les membres. ►





Première étape

- Nommer un animateur ou une animatrice pour gérer le droit de parole;
- Nommer un ou une secrétaire pour noter toutes les suggestions d'activité pouvant être réalisées.

Deuxième étape : le *brainstorming* ou pluie d'idées

Inscrire les sept sphères de la confiance sur un tableau. Durant 10 minutes, les membres de l'équipe doivent lister toutes les actions qui peuvent être mises en place dans chacune des sphères pour faire émerger la confiance dans l'équipe. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises idées, il n'y a que des idées. Les actions même farfelues peuvent être inscrites.

Exemples :

- Sphère de la reconnaissance : tous les vendredis matin, nous partageons les bons coups que nous avons notés dans notre équipe pendant la semaine;
- Sphère de la communication : nous dînons ensemble une fois par semaine.

Troisième étape : l'analyse des actions

À partir de la liste des actions notées, les membres de l'équipe sélectionnent trois actions qu'ils s'engagent à réaliser ensemble au cours des prochaines semaines. Il est plus facile de procéder par vote, surtout lorsque l'équipe compte plusieurs personnes. On peut voter pour plus d'une action. Celles qui ont recueilli le plus grand nombre de votes sont retenues et réalisées.

Quand on choisit une action, il est important de tenir compte des critères suivants : le temps, la faisabilité, le budget, la disponibilité des membres et le lieu. De plus, n'oublions pas que toutes les activités demandent l'engagement de tous les membres, car chacun est responsable de l'amélioration de la confiance au sein de l'équipe. L'essentiel est de s'investir soi-même dans le groupe. Les actions simples qui procurent du plaisir sont les plus faciles à réaliser.

Quatrième étape : la mise en action

Une fois retenues les trois actions susceptibles d'augmenter la confiance au sein de l'équipe, on doit déterminer les modalités de leur mise en place, les noter, puis nommer les personnes qui en seront responsables.

Cinquième étape : l'affichage des activités

Sur une grande feuille ou un grand carton, on note les actions, les personnes qui en sont responsables, le lieu, le moment ainsi que la manière dont chacune sera réalisée. On place le carton dans un endroit où l'équipe circule régulièrement. Pour qu'il soit plus attirant ou stimulant, on peut décorer le carton en équipe. Bonne activité!

N. B. On se souviendra des actions vécues, mais jamais des intentions qui n'ont pas été réalisées.

ET POURQUOI PAS ?!

La confiance se crée dans la relation avec les employéEs de même qu'à travers l'expérience et les échanges. Les activités, les gestes et les comportements qui suivent peuvent aider à construire la confiance au travail¹⁴. Lesquels choisissez-vous de mettre en pratique ?

Employeurs et employeuses, supérieurEs immédiatEs et gestionnaires

- Faire des réunions régulièrement et établir une communication ouverte;
- Bien informer les employéEs de changements dans l'organisation et leur donner l'occasion de s'y impliquer;
- Mettre les compétences des employéEs à profit;
- Permettre aux employéEs l'accès à des programmes d'études et à la formation continue;
- Définir les tâches et les responsabilités de chacun ainsi que les objectifs à atteindre;
- Donner des encouragements et une rétroaction (*feedback*);
- Établir et maintenir des règles de gestion qui favorisent la confiance (p. ex., la définition des rôles de chacun).

EmployéEs

- Participer aux activités sociales et aux réunions;
- Être courtoisE;
- Respecter les échéances;
- Développer l'entraide mutuelle;
- Partager les expériences, les bonnes pratiques et les erreurs;
- Savoir apprécier le travail des autres.

Et n'oublions pas que...

- Accepter l'erreur, c'est apprendre de celle-ci en en tirant des leçons;
- Accepter les conflits constructifs, c'est s'ouvrir, chercher activement à résoudre les problèmes et à améliorer les choses, c'est être positif;
- Avoir confiance en l'autre, c'est aussi laisser l'autre s'exprimer.

¹⁴ Association canadienne pour la santé mentale – Division du Québec. Extrait du dépliant *Santé Mentale au travail 2011 – 20 actions pour créer un sentiment de confiance au travail*. Disponible sur commande ou en ligne à partir du 1^{er} avril 2011 sur www.acsm.qc.ca.

