Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Guide de l'animateur

Au programme – Clarté du leadership et des attentes : **Favoriser la sensibilisation**



Pourquoi les ressources offertes par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont-elles gratuites?

Depuis 2003, la Canada Vie soutient des activités de recherche et des projets liés à la santé mentale en milieu de travail. Elle prête notamment main-forte à l'organisme Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale (Stratégies en milieu de travail), qui propose des ressources gratuites pour favoriser la santé mentale et protéger la sécurité psychologique au travail.

L'organisme collabore avec des experts de divers milieux et professions afin d'offrir des outils qui sont à la fois conviviaux et fondés sur des données probantes.

Cette série est le résultat d'une collaboration soutenue avec les experts de l'organisme Workplace Safety and Prevention Services. Nous tenons à remercier Andrew Harkness, Alexandra Petrisano, Janet Carr et Krista Schmid. Nous tenons également à souligner la contribution de David MacDonald et de Phil Perczak, qui ont pris le temps de nous transmettre des commentaires constructifs.

Au fil des années, Stratégies en milieu de travail a élaboré des ressources de grande qualité, dont les suivantes : **Protégeons la santé mentale au travail, Se rétablir en travaillant, Promotion de la réussite du personnel, Leader psychologiquement sécuritaire, Interactions psychologiquement sécuritaires et Plan visant à accroître la résilience.**

Toutes les ressources sont mises gratuitement à la disposition de tous, dans le site strategiesdesantementale.com, gracieuseté de la Canada Vie.

Ce n'est pas d'hier que la Canada Vie reconnaît que la santé et la sécurité psychologiques ont une incidence sur le bien-être et le rendement des employés.

En effet, elle soutient un grand nombre d'initiatives qui cadrent avec l'une de ses valeurs fondamentales, soit celle de travailler dans l'intérêt de tous les Canadiens – et non pas seulement de ses clients – d'un océan à l'autre. Elle encourage notamment des initiatives axées sur l'éducation, la santé et le mieux-être, le développement communautaire et les services sociaux.

Quels sont les sujets abordés dans les autres ateliers?

Nous avons puisé dans notre expérience pour concevoir cette série d'ateliers pouvant être offerts dans des entreprises de toute taille. Une grande variété de sujets sont abordés, comme :

- Les préjugés inconscients
- La résolution de conflit
- Le développement de la résilience
- Les activités de renforcement de l'esprit d'équipe
- Le soutien de l'amélioration des tâches
- La santé et la sécurité psychologiques (série Au programme)

Pour obtenir la liste complète des ateliers offerts, consultez la page ssmcv.com/matériels.

Table des matières

Présentation des séries d'ateliers Au programme 1

Animer un atelier sur ce thème 2

Comment utiliser ce guide 5

Ateliers

Diapositive 1 Au programme – Clarté du leadership et des attentes 6

Diapositive 2 Processus 8

Diapositive 3 Discussions psychologiquement sécuritaires 10

Diapositive 4 Définition du concept de clarté du leadership et des attentes 12

Diapositive 5 Dans mon travail, je sais ce qu'on attend de moi 14

Diapositive 6 Les situations difficiles au travail sont réglées efficacement 15

Diapositive 7 Lorsqu'il y a des changements importants qui peuvent avoir des répercussions sur la manière d'accomplir mon travail, on m'en informe rapidement 16

Diapositive 8 Mon superviseur m'aide à bien accomplir mon travail 17

Diapositive 9 On m'explique les raisons des changements organisationnels 18

Diapositive 10 On m'informe des répercussions des changements organisationnels sur mon travail 20

Diapositive 11 Termes associés au concept de clarté du leadership et des attentes 22

Diapositive 12 Gestes pouvant améliorer la clarté du leadership et des attentes 24

Diapositive 13 Critères à respecter pour qu'un geste soit efficace 26

Diapositive 14 Vote 28

Diapositive 15 Surmonter les obstacles 30

Diapositive 16 Ressources additionnelles 32

Les ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale 34



Présentation des

séries d'ateliers **Au programme**

La norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail a été conçue en fonction des facteurs psychosociaux décrits dans le site Web Protégeons la santé mentale au travail. Ces facteurs vont de la clarté du leadership et des attentes à la protection de la sécurité psychologique. Ils aident les employeurs à repérer ce qui peut possiblement nuire à la sécurité psychologique de leurs employés. La norme recommande de demander à tous les employés de participer à l'élaboration de stratégies pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Ces séries d'ateliers ainsi que les ressources gratuites téléchargeables décrites ci-dessous vous proposent un cadre de discussion dont vous pouvez vous servir pour améliorer chacun des facteurs psychosociaux.

Favoriser la sensibilisation – guide de l'animateur

Pour les ateliers de la série **Favoriser la sensibilisation**, le guide de l'animateur comprend des sections « Message suggéré ». Vous pouvez les modifier en fonction des besoins de votre auditoire ainsi que de votre style personnel et de celui de votre organisation.

La série d'ateliers **Favoriser la sensibilisation** est la première qui est offerte sur chacun des facteurs psychosociaux. Il faut faire l'atelier de cette série avant de passer à celui de la série Favoriser le changement. Dans certains cas, il se peut que l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation suffise pour permettre à votre équipe d'améliorer l'aspect abordé.

Il est possible de faire un atelier de cette série en seulement une heure. Cela dit, il peut être utile d'y consacrer plus de temps pour aborder plus longuement le thème choisi et ainsi favoriser davantage la sensibilisation ainsi que les changements d'attitude et de comportement.

Favoriser le changement – guide de l'animateur

Les ateliers de la série **Favoriser le changement** vous permettent d'aborder plus en profondeur chacun des facteurs psychosociaux décrits dans le site Web Protégeons la santé mentale au travail.

Que vous ayez ou non mené l'enquête proposée dans ce site, cet atelier permettra à votre groupe de se concentrer sur des approches à la fois fondées sur des données probantes et reconnues pour avoir des répercussions positives.

L'atelier de la série **Favoriser le changement** est facultatif. Si vous décidez de le faire, vous devez d'abord commencer par offrir l'atelier de la série **Favoriser la sensibilisation.**

L'atelier de la série **Favoriser le changement** doit durer au moins deux heures. Si vous disposez de plus de temps, vous pouvez en profiter pour discuter davantage des mesures que vous souhaitez mettre en place dans votre milieu de travail.

Guide pour animer les discussions d'équipe

Le guide Animer les discussions d'équipe d'équipe vous aidera à vous sentir plus à l'aise ainsi qu'à être plus efficace lorsque vous devrez gérer les réponses et l'attitude des participants.

Diaporamas

Les diaporamas des séries Favoriser la sensibilisation et Favoriser le changement sont disponibles à l'adresse ssmcv.com/matériels. Si vous le souhaitez, vous pouvez également y ajouter des diapositives liées aux ressources, aux politiques, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

Documents à l'intention des participants

Les documents à l'intention des participants pour les ateliers des séries **Favoriser la sensibilisation** et **Favoriser le changement** sont disponibles à l'adresse ssmcv.com/matériels. Ils peuvent être imprimés ou utilisés de façon numérique.

Animer un atelier sur ce thème

Préparation

Avant de commencer

- Si vous avez effectué l'enquête proposée dans le site Protégeons la santé mentale au travail, examinez les résultats liés au facteur de clarté du leadership et des attentes pour bien saisir la réponse des employés à ce sujet.
- Si vous savez que le rendement de certains leaders pourrait faire l'objet de discussions pendant l'atelier, donnez-leur l'occasion de passer en revue le processus.
- **S'il y a des participants qui sont confrontés à des problèmes de leadership importants, nous vous recommandons de bien encadrer la discussion pour que l'atelier demeure productif et psychologiquement sécuritaire. Même s'il est généralement préférable que les leaders n'assistent pas à la rencontre, assurez-vous que les conversations restent constructives et respectueuses.**

- Cherchez à comprendre si certains participants vivent un problème non résolu :
  - Vérifiez les données sur les griefs ou les plaintes concernant le leadership. De cette façon, vous connaîtrez les problèmes existants en matière de clarté du leadership et des attentes.
  - Vous ne résoudrez pas de problèmes pendant l'atelier, mais il est important que vous sachiez qu'ils existent. Vous pouvez prévenir les répercussions négatives en reconnaissant que ces problèmes existent. Vous pouvez ensuite expliquer que l'atelier sera axé sur la prévention de ces types de problèmes.
  - Demandez si quelqu'un serait disponible pour participer aux discussions sur des problèmes précis à un moment ultérieur.
- Relisez les politiques qui touchent ou restreignent les approches de gestion dans l'organisation et dans l'équipe. De cette façon, vous saurez si certaines suggestions des participants vont à l'encontre des politiques existantes. Vous pourrez tout de même les prendre en considération, en précisant toutefois que vous devrez d'abord les présenter à la haute direction.
- Déterminez qui, au sein de votre organisation, pourrait gérer des problèmes plus graves, comme de l'intimidation, du harcèlement ou des conflits. Vous pourriez notamment proposer une ressource pour aider les participants ou nommer des décideurs ayant le pouvoir de modifier les politiques. Soyez prêt à transmettre cette information à toute personne pouvant en avoir besoin. De plus, mentionnez que pendant l'atelier, vous chercherez des façons constructives de prévenir de tels problèmes à l'avenir.
- Il pourrait être utile de donner à quelqu'un le mandat d'intervenir dans l'éventualité où l'un des participants perdrait son sang-froid pendant la discussion. Il pourrait s'agir d'une personne sur place ou que vous contacteriez en ligne ou par téléphone.
- Si vous êtes dans un milieu de travail syndiqué, incluez dans la discussion des agents syndicaux qui connaissent bien la convention collective. Vous vous assurerez, d'une part, que les suggestions retenues ne vont pas à l'encontre de la convention collective et, d'autre part, qu'elles sont acceptables pour tous.
- Discutez avec les membres de la haute direction du temps que les employés pourront consacrer à améliorer la clarté du leadership et des attentes ainsi que des limites budgétaires établies par l'organisation à cet égard.

Matériel suggéré pour un atelier en présentiel

- **Projecteur ou moniteur** – pour projeter le diaporama (à partir d'un ordinateur ou d'un appareil USB)
- **Câbles et adaptateurs** – au besoin, pour la projection des diapositives
- **Télécommande** – pour contrôler la présentation des diapositives
- **Tableau blanc ou tableau-papier** – pour noter les réponses des participants
- **Marqueurs à essuyage à sec**
- **Papillons adhésifs de formats moyen et grand** – si vous avez des papillons adhésifs (communément appelés Post-it), il peut être plus facile d'écrire les réponses dessus, directement à la table, puis de les coller sur le tableau ou le mur; certains papillons adhésifs comporteront une seule phrase alors que d'autres contiendront plus de renseignements; si vous n'avez pas de papillons adhésifs, vous pourriez utiliser du papier et des crayons, ou encore un tableau-papier
- **Document du participant (pour chaque participant)** – en format papier ou numérique
- **Crayons pour les participants**
- **Petits collants** – pour la période de vote à la fin; vous pouvez aussi utiliser des crayons afin que les participants cochent leurs choix
- **Guide Animer les discussions d'équipe** – notamment pour obtenir des conseils sur l'animation de cet atelier en mode virtuel



Votre auditoire

Cet atelier est conçu pour les membres d'équipe qui collaborent régulièrement au travail et qui relèvent du même leader. L'atelier vise à les sensibiliser à l'importance de la clarté du leadership et des attentes.

Vous pourriez aussi décider de présenter cet atelier uniquement aux leaders. En participant à l'atelier complet, ils comprendront mieux ce qu'on entend par « clarté du leadership et des attentes ». Ils pourront ensuite commencer à prendre des mesures pertinentes pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques des employés. Dans un autre ordre d'idées, si vous faites d'abord l'atelier avec les membres de l'équipe, vous pourrez transmettre leurs suggestions aux leaders pendant votre rencontre avec eux.

Il n'y a pas de limite quant au nombre de participants. Cependant, nous vous suggérons de faire des sous-groupes de trois ou de quatre personnes pour favoriser les discussions en petit groupe à une table ou dans une salle de travail virtuelle.

Vous pouvez fournir aux participants la version numérique ou papier des documents à leur intention.

Pour en savoir plus sur la façon dont vous pouvez gérer les commentaires difficiles de l'auditoire, reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe.

Promotion de l’atelier

Pour promouvoir cet atelier auprès des participants éventuels, vous pouvez utiliser le modèle suivant et le modifier, au besoin.

Mail

Reply all | Delete | Junk | Block | ···

Atelier Au programme – Clarté du leadership et des attentes : Favoriser la sensibilisation



Le processus d’accroissement de la santé et de la sécurité psychologiques fait partie de l’amélioration continue. Pour obtenir les résultats escomptés, nous avons besoin de la collaboration de tous. Cet atelier est axé sur la clarté du leadership et des attentes. Nous discuterons de ce que cela signifie concrètement pour notre équipe.

Aucun leader n’est parfait. Cela dit, lorsque la direction comprend le type de soutien dont les membres de l’équipe ont réellement besoin pour travailler efficacement, l’expérience professionnelle de chacun peut être enrichie. Nous vous demandons de venir à l’atelier avec l’intention de contribuer positivement à la discussion. Vous pouvez vous y préparer en réfléchissant à ce que votre leader pourrait faire pour favoriser au maximum votre réussite.

Lieu :

Date :

Heure de début :

Heure de fin :

Pour vous inscrire :

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

canada vie MC

Comment utiliser ce guide

Dans ce guide de l'animateur, vous trouverez une partie ou l'ensemble de l'information suivante pour chaque diapositive.

X minutes : Il s'agit du temps approximatif que vous devriez passer sur la diapositive si vous ne voulez pas que l'atelier dure plus d'une heure. Pour certaines diapositives, vous n'aurez qu'une ou deux phrases à dire. D'autres diapositives encourageront les participants à prendre part à la discussion. Évidemment, si vous disposez de plus de temps, vous pouvez ignorer ces recommandations.

Notes à l'intention de l'animateur

Il s'agit de notes à votre intention. Dans celles-ci, nous vous proposons des options ou vous faisons des suggestions. Par exemple, si une discussion porte sur une réduction des effectifs, des négociations collectives, des blessures ou des mises à pied, il est important de faire preuve de beaucoup de délicatesse. Nous pourrions donc vous suggérer d'utiliser certains termes précis pour vous aider à toujours mettre l'accent sur les solutions et éviter le retour sur les problèmes passés.

Message suggéré

Vous pouvez lire le texte à voix haute exactement comme il est écrit ou le personnaliser selon votre style et votre auditoire.

Vous voyez des parties [**entre crochets**]? Ce sont des notes à votre intention. Elles visent à vous offrir des précisions sur le processus. Ne lisez pas ces passages à voix haute.

Transition

Nous vous fournissons à la fin de chaque diapositive une ou deux phrases pour vous aider à passer facilement à la diapositive suivante.

Diapositive 1 5 minutes



Au programme – Clarté du leadership et des attentes

Notes à l'intention de l'animateur

Pendant un atelier d'une heure, il n'y a pas beaucoup de temps pour les présentations. Avant d'aborder cette diapositive, assurez-vous :

- De vous être présenté, s'il y a des participants qui ne vous connaissent pas
- D'avoir expliqué votre rôle dans l'organisation, si les participants ne le connaissent pas déjà
- D'avoir indiqué pourquoi vous souhaitez que les participants prennent part à cette discussion
- D'avoir communiqué l'importance d'aborder le thème de la santé et la sécurité psychologiques dans votre organisation

Message suggéré

[Si c'est la première fois que les personnes du groupe participent à un atelier Au programme]

Notre organisation cherche continuellement à s'améliorer pour offrir un milieu de travail qui est psychologiquement sécuritaire. Cela signifie que nous déployons tous les efforts nécessaires pour que vous soyez en mesure de donner votre meilleur dans un environnement sécuritaire. Cela signifie aussi que vous pouvez retourner chez vous après le travail sans que votre bien-être mental et physique ait été compromis.

Nous avons besoin de votre aide pour déterminer comment accomplir pleinement cet objectif. Dans notre vie professionnelle, la façon dont notre leader nous aide à réussir est aussi importante que les programmes et les politiques qui sont en place.

[Si vous avez déjà fait un atelier Au programme avec votre équipe :]

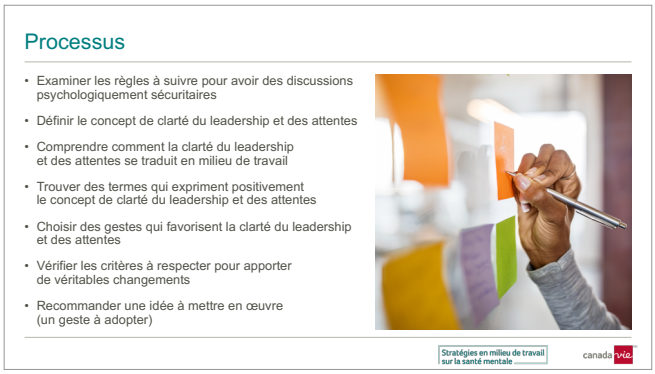
Merci d'avoir accepté cette nouvelle invitation. Cela nous donne l'occasion de continuer à travailler ensemble à l'amélioration de la sécurité psychologique de notre équipe.

Transition

Cet atelier porte sur la clarté du leadership et des attentes. Ce concept vise à vous permettre de faire votre travail sans être exposé à des risques excessifs pouvant nuire à votre bien-être psychologique.

Notes

Diapositive 2 2 minutes



Processus

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous avez déjà fait un atelier Au programme, vous pouvez rapidement passer en revue le contenu de cette diapositive, puis expliquer que le processus sera le même que lors du dernier atelier de la série Favoriser la sensibilisation.

Message suggéré

Aujourd'hui, notre objectif est de parvenir à mieux comprendre ce que signifie la clarté du leadership et des attentes pour nous. Plus précisément, nous allons discuter de la façon dont ce concept devrait se traduire dans notre milieu de travail.

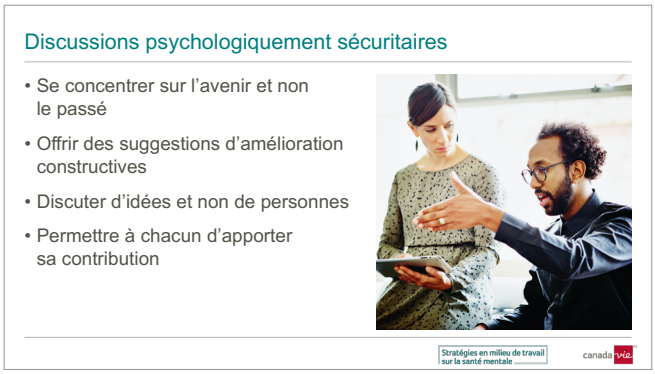
D'abord, nous allons accepter ensemble de respecter les principes régissant les discussions psychologiquement sécuritaires. Ensuite, nous allons examiner la définition du concept de clarté du leadership et des attentes. Nous verrons notamment des énoncés qui représentent un milieu de travail où le leadership et les attentes sont clairs. Nous allons aussi trouver différents termes qui correspondent au concept de clarté du leadership et des attentes. Après cela, nous allons réfléchir à des gestes précis qui favorisent la clarté du leadership et des attentes. Une fois que ce sera fait, nous allons choisir une approche que nous voudrions proposer dans notre milieu de travail, puis discuter des critères qui nous permettront de nous assurer qu'il y aura une amélioration véritable. Notre dernière tâche sera de nous engager à améliorer le niveau de clarté du leadership et des attentes dans notre milieu de travail.

Transition

Avant d'aller plus loin, entendons-nous sur la façon dont nous allons procéder pour nous assurer d'avoir des échanges psychologiquement sécuritaires.

Notes

Diapositive 3 2 minutes



Discussions psychologiquement sécuritaires

Notes à l'intention de l'animateur

Il est important que tous les participants acceptent de suivre ces lignes directrices pour que les discussions soient psychologiquement sécuritaires. Si vous pensez que certaines difficultés pourraient survenir en raison de situations ou de tensions passées, réfléchissez à la façon dont vous pourriez placer les participants dans la salle pour éviter les confrontations ou la formation de clans. Vous pourriez expliquer que c'est normal que tous les collègues ne soient pas de bons amis, mais qu'on s'attend à ce que tout le monde travaille ensemble de manière professionnelle. Pour obtenir un consensus, vous pouvez notamment demander s'il y a un participant dans la salle qui n'est pas prêt à suivre les lignes directrices. Si personne ne lève la main, cela signifie implicitement que tous acceptent de s'y conformer.

Dans le message suggéré, nous vous proposons de mentionner que vous êtes prêt à parler en privé avec tous ceux qui vivent un problème plus sérieux. Si vous ne pouvez pas vous-même offrir de l'aide, dites clairement que vous transmettrez l'information à la personne qui est en mesure de le faire.

Message suggéré

Nous voulons que cette discussion soit psychologiquement sécuritaire pour tous. Il se peut qu'un leader ait déjà lamentablement échoué à la tâche. Personne n'est parfait et il sera toujours possible de faire mieux.

Aujourd'hui, nous voulons seulement nous concentrer sur les gestes que nous pouvons poser à l'avenir pour favoriser la clarté du leadership et des attentes. Il y a peut-être des problèmes non résolus en ce moment. Si c'est le cas, vous pouvez venir m'en parler en privé pour qu'on prenne les mesures nécessaires pour vous aider.

Soyons créatifs pour trouver des façons concrètes d'améliorer la clarté du leadership et des attentes pour l'ensemble de notre équipe. Veuillez discuter d'idées et non de personnes. Assurez-vous aussi que chacun de vos coéquipiers a l'occasion de formuler ses idées. Y a-t-il quelqu'un qui refuse de respecter les principes s'appliquant aux discussions psychologiquement sécuritaires?

Transition

Discutons maintenant de ce que signifie « clarté du leadership et des attentes ».

Notes

Diapositive 4 2 minutes



Définition du concept de clarté du leadership et des attentes

Message suggéré

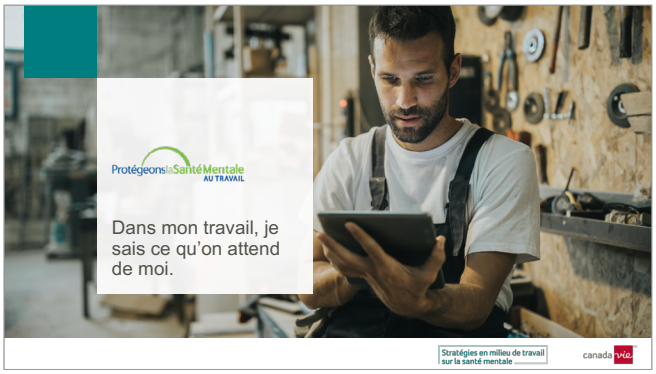
Dans le site Protégeons la santé mentale au travail, nous pouvons accéder à des ressources sur la clarté du leadership et des attentes. Ces ressources nous indiquent que « Dans un milieu de travail où existent un leadership et des attentes clairs, les employés savent ce qu'ils doivent faire, ont confiance en leurs dirigeants et comprennent les changements imminents. »

Transition

Selon une recherche publiée dans le site Protégeons la santé mentale au travail, les énoncés suivants représentent un milieu professionnel où le leadership et les attentes sont clairs.

Notes

Diapositive 5 15 secondes



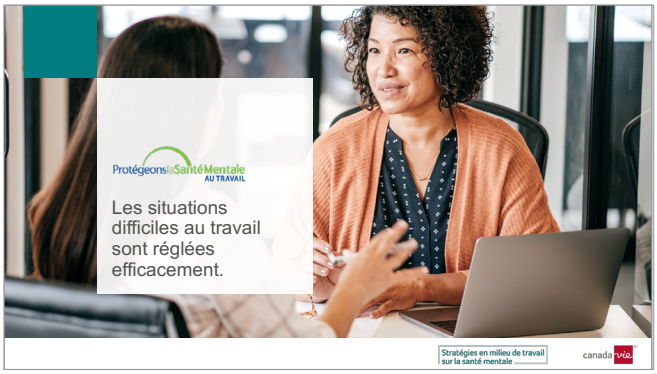
Dans mon travail, je sais ce qu'on attend de moi

Message suggéré

Dans mon travail, je sais ce qu'on attend de moi.

Notes

Diapositive 6 15 secondes



Les situations difficiles au travail sont réglées efficacement

Message suggéré

Les situations difficiles au travail sont réglées efficacement.

Notes

Diapositive 7 15 secondes



Lorsqu'il y a des changements importants qui peuvent avoir des répercussions sur la manière d'accomplir mon travail, on m'en informe rapidement

Message suggéré

Lorsqu'il y a des changements importants qui peuvent avoir des répercussions sur la manière d'accomplir mon travail, on m'en informe rapidement.

Notes

Diapositive 8 15 secondes



Mon superviseur m'aide à bien accomplir mon travail

Message suggéré

Mon superviseur m'aide à bien accomplir mon travail.

Notes

Diapositive 9 15 secondes



On m'explique les raisons des changements organisationnels

Message suggéré

On m'explique les raisons des changements organisationnels.

Notes

Diapositive 10 15 secondes



On m'informe des répercussions des changements organisationnels sur mon travail

Message suggéré

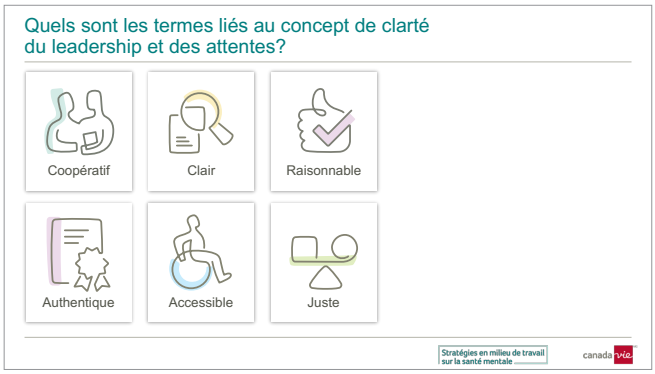
On m'informe des répercussions des changements organisationnels sur mon travail.

Transition

Maintenant, voyons ce qui peut favoriser la clarté du leadership et des attentes. L'information qui suit s'inspire d'études qui ont été faites à ce sujet.

Notes

Diapositive 11 7 minutes



Termes associés au concept de clarté du leadership et des attentes

Notes à l'intention de l'animateur

Dans cet exercice, laissez les participants écrire tous les termes qu'ils veulent. Cela leur permettra de réfléchir à ce que ce concept signifie pour eux.

Message suggéré

Avec vos coéquipiers, trouvez des termes associés au concept de clarté du leadership et des attentes. Vous avez deux minutes pour en écrire le plus possible. Vous pouvez vous inspirer des exemples sur cette diapositive de même que de la définition et des phrases dans votre document.

Écrivez un seul terme par papillon adhésif.

Je vous aviserai lorsque le temps sera écoulé. Ensuite, je demanderai à chaque groupe de lire ses termes, puis de placer les papillons adhésifs sur le mur. Vous pouvez commencer.

[**Lorsque le temps est écoulé, demandez à un représentant de chaque groupe de lire les termes trouvés, puis de coller les papillons adhésifs sur le mur.**]

Transition

Merci d'avoir pris le temps de trouver ces termes. Nous allons nous en servir pour la prochaine activité.

Notes

Diapositive 12 13 minutes



Gestes pouvant améliorer la clarté du leadership et des attentes

Notes à l'intention de l'animateur

Il se peut que certains groupes aient de la difficulté à trouver des idées. Si c'est le cas, donnez-leur un ou deux exemples ci-dessous pour les aiguiller dans la bonne direction.

Coopératif – Mon leader m'aide à offrir un meilleur rendement; il ne cherche pas uniquement à souligner mes erreurs

Clair – Lorsqu'une nouvelle tâche m'est assignée, mon leader s'assure que je comprends parfaitement ce qui est attendu de moi

Raisonnable – Mon leader me laisse le temps d'apprendre

Authentique – Mon leader dit ce qu'il pense et pense ce qu'il dit

Accessible – Mon leader répond aux courriels dans un délai de deux jours ouvrables

Juste – Mon leader gère équitablement les demandes de congé

Message suggéré

Trouvez maintenant des gestes précis qui démontrent positivement chaque terme que vous avez mentionné dans l'activité précédente. Soyez pratiques et raisonnables. Prenons le terme « coopératif » à titre d'exemple. Il est vrai que votre leader doit aider les employés à améliorer leur rendement, mais dans la mesure du raisonnable. Vous devez donc déterminer jusqu'à quel point il devrait être coopératif avant de prendre des mesures disciplinaires.

N’oubliez pas que s’il tolère trop longtemps un rendement insatisfaisant, cela aura des répercussions négatives sur les autres membres de l’équipe. Donc, vous pourriez proposer qu’avant de prendre des mesures disciplinaires, le leader devrait avoir des conversations constructives avec tout employé qui éprouve de la difficulté afin de l’aider à améliorer son rendement. Veuillez écrire le plus d’exemples possible. Trouvez au moins un geste pour chaque terme. Écrivez un seul geste par papillon adhésif.

Vous disposez de cinq minutes. Je vous aviserai lorsque le temps sera écoulé. Ensuite, je demanderai à chaque groupe de nous lire ses réponses.

[**Lorsque le temps est écoulé, demandez à un représentant de chaque groupe de lire les idées trouvées, puis de coller les papillons adhésifs sur le mur.**]

Transition

Merci d’avoir pris le temps de nous faire connaître toutes ces idées. Nous allons maintenant réfléchir au geste qui améliorerait probablement le plus la clarté du leadership et des attentes dans notre milieu de travail.

Notes

Diapositive 13 15 minutes



Critères à respecter pour qu'un geste soit efficace

Notes à l'intention de l'animateur

Pendant cet exercice, vous aiderez les participants à poser un regard plus critique et plus pragmatique sur leurs idées. Lorsqu'ils les présenteront à la fin, assurez-vous de repérer celles qui pourraient :

- Nécessiter l'approbation de la haute direction
- Excéder le budget dont vous disposez actuellement
- Aller à l'encontre d'une convention collective, d'une politique ou d'un contrat

Vous devriez placer ces idées dans une section à part pour qu'elles soient examinées à un moment ultérieur. Ne découragez pas ceux qui ont proposé ces idées. Mentionnez qu'elles devront faire l'objet d'un examen plus approfondi et que malheureusement, vous manquez de temps pour vous pencher sur ces idées pendant l'atelier. Expliquez qu'elles pourraient toutefois être transmises à la haute direction après l'atelier. Pendant cet exercice, concentrez-vous sur les idées qui respectent le budget et qui peuvent être facilement adoptées dans l'immédiat.

Message suggéré

Aujourd'hui, nous allons jeter un regard critique sur les idées proposées, puis en choisir une que nous voulons recommander.

D'abord, nous devons déterminer à quel point le geste proposé est observable. En d'autres mots, nous devons nous assurer qu'il permet de voir ou d'entendre un changement positif. Prenons encore ici l'exemple où nous suggérons au leader d'avoir une conversation constructive avec l'employé en difficulté afin de l'aider à améliorer son rendement avant de prendre des mesures disciplinaires. Dans ce cas, la situation doit être bien comprise par l'employé et les étapes suivies devraient toutes être notées. Ainsi, une conversation informelle dans le couloir ou une discussion qui ne vise pas à aider l'employé à s'améliorer ne respecterait pas le critère d'observabilité.

Si le geste est mesurable, nous pouvons déterminer l'incidence qu'il aura sur la situation. Si le rendement de l'employé n'est pas meilleur après ces conversations, il faudrait revoir la stratégie afin de la rendre plus efficace.

Le geste doit aussi être raisonnable tant pour le leader que pour la majorité des employés. Du côté du leader, cela signifie qu'il doit avoir le temps et les moyens de faire ce qui est proposé. Par « raisonnable », nous entendons que le leader a reçu la formation nécessaire pour accomplir ce geste de manière efficace. Dans un environnement de travail psychologiquement sécuritaire, tous les employés sont appelés à faire preuve de compréhension pendant que le leader travaille à améliorer cette compétence.

Finalement, le geste doit être pertinent dans notre milieu de travail. Il faut qu'il nous paraisse sensé et que toute personne visée soit en mesure de le poser. Poursuivons avec le même exemple. Si le leader ou l'employé au rendement insatisfaisant travaille souvent à distance, il ne serait peut-être pas logique d'exiger que les rencontres aient lieu en personne.

Gardons le même exemple et trouvons une façon de respecter les quatre critères. Notre recommandation finale pourrait être la suivante : nous suggérons que tous les leaders utilisent le processus d'amélioration d'une tâche qui est offert gratuitement dans le site Stratégies en milieu de travail. Ils devront suivre le processus complet avant d'utiliser une approche formelle de gestion de rendement ou de commencer à appliquer des mesures disciplinaires. Comme nous savons que ce processus peut vraiment aider un employé à améliorer son rendement, nous pouvons conclure que cette recommandation représenterait un seul geste remplissant tous les critères figurant sur la diapositive. Bien sûr, il s'agit simplement d'une recommandation et il faudrait s'assurer qu'elle cadre avec les politiques de l'organisation ou qu'elle obtienne l'approbation des membres de la haute direction.

Avec votre groupe respectif, évaluez les gestes que vous avez proposés au moyen de ces quatre critères. Utilisez la feuille de travail qui se trouve dans votre document pour peaufiner vos suggestions. Assurez-vous que toutes vos idées respectent chacun des critères.

Choisissez un maximum de trois suggestions que vous voudriez présenter à l'ensemble du groupe. Vous disposez de cinq minutes.

[**Après cinq minutes**]

Chaque petit groupe peut maintenant présenter les gestes qu'il a retenus. Si un autre groupe avait une idée semblable, vous pouvez confirmer que vous appuyez ce qu'il a dit, puis seulement décrire ce que vous aviez indiqué de différent.

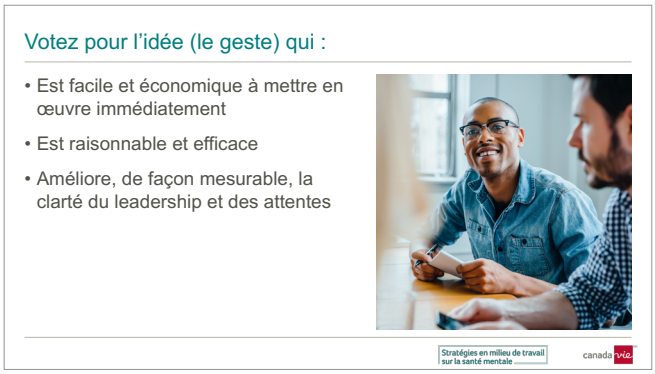
[**Demandez à une personne d'écrire ces suggestions sur un tableau-papier, car les participants voteront ensuite pour celle qu'ils souhaitent adopter en premier. Pendant la présentation des idées, indiquez celles qui devront être approuvées par la haute direction, qui excèdent le budget alloué ou qui pourraient aller à l'encontre des politiques ou des contrats. Placez ces idées dans une section à part pour qu'elles puissent être examinées à un moment ultérieur. Assurez-vous de prendre bonne note de toutes les idées (vous pourriez notamment les photographier). Vous pourrez ainsi les transmettre à la haute direction ou les garder pour les évaluer plus tard et déterminer si elles peuvent ou non être mises en œuvre.**]

Transition

Ce sont toutes de très bonnes idées. Nous allons maintenant voter pour celle que nous aimerions adopter dans notre milieu de travail.

Notes

Diapositive 14 7 minutes



Vote

Notes à l'intention de l'animateur

Vous pouvez utiliser l'une des méthodes proposées ci-dessous pour permettre aux participants de voter pour la première idée qu'ils souhaiteraient recommander :

1. Remettez un à trois petits autocollants à chaque personne. Expliquez aux participants qu'ils peuvent apposer un, deux ou trois autocollants sur les idées qu'ils veulent le plus qu'on recommande.
2. Demandez aux participants d'apposer un crochet sur l'idée qu'ils préfèrent ou de placer un papillon adhésif dessus.
3. Numérotez les idées affichées et regroupez celles qui sont semblables. Demandez aux participants d'inscrire leur vote sur un papier, puis de le mettre dans un contenant.
4. Utilisez des outils de sondage en ligne si vous animez l'atelier à distance.

Dans tous les cas, l'idée qui reçoit le plus grand nombre de votes est celle qui sera retenue. Nous vous déconseillons de faire un vote à main levée, car la pression de groupe pourrait être trop forte.

Message suggéré

Aujourd'hui, nous cherchons une idée qui peut rapidement être mise en œuvre. Vous devez maintenant voter pour le geste que vous voudriez que votre leader pose. La suggestion retenue doit respecter tous les critères suivants :

- Il doit s'agir d'une amélioration gratuite ou peu coûteuse
- Il doit être assez facile pour le leader de l'adopter
- Elle ne doit pas contrevenir aux politiques, aux règlements ou aux contrats de l'organisation
- Elle aura l'incidence prévue sur la clarté du leadership et des attentes

Les autres idées que vous avez proposées pourraient être prises en compte dans le cadre de l'amélioration continue. S'il y a lieu, nous obtiendrons les fonds et les approbations nécessaires pour pouvoir les mettre en œuvre.

Tous les gestes proposés seront affichés pendant les deux prochaines minutes pour que vous puissiez voter. Souvenez-vous que vous devez effectuer un choix qui :

- Aura une grande incidence positive
- Est gratuit ou peu coûteux
- N'a pas besoin d'être approuvé
- Est assez simple pour que le leader l'adopte immédiatement

Y a-t-il des questions?

[**Répondez à toutes les questions, puis expliquez aux participants comment ils pourront voter et ce que vous ferez pendant cette période. Vous trouverez diverses méthodes de vote dans les notes à l'intention de l'animateur plus haut.**]

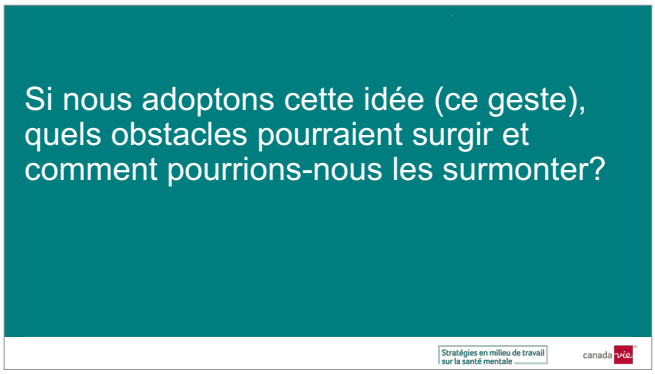
Nous avons maintenant une idée gagnante. La voici : [**lisez-la à haute voix**]. N'oubliez pas que votre leader pourrait aussi prendre les autres idées en considération à un moment ultérieur.

Transition

Maintenant que nous avons trouvé l'idée que nous souhaitons mettre en œuvre, examinons les obstacles auxquels nous pourrions nous buter.

Notes

Diapositive 15 5 minutes



Surmonter les obstacles

Notes à l'intention de l'animateur

Même si l'idéal est de laisser la parole à tous les participants, il se peut que le temps ne le permette pas. Donc, demandez s'il y a des personnes qui aimeraient répondre à cette question. Cela permettra de peaufiner l'idée avant de la recommander au leader.

Message suggéré

Prenez le temps de répondre individuellement à cette question à la page 6 de votre document. Ensuite, nous discuterons ensemble des obstacles éventuels. Si vous n'êtes pas certain de la façon dont nous pourrions surmonter l'obstacle que vous avez noté, le reste du groupe aura peut-être de bonnes solutions à proposer. N'oubliez pas que la discussion ne doit pas porter sur des personnes précises ni sur leur personnalité. Votre mandat est de trouver des idées constructives afin que le geste recommandé puisse donner les résultats escomptés.

[Laissez du temps aux participants pour qu'ils puissent écrire leurs réponses, puis discutez d'un obstacle à la fois. Une fois que vous avez trouvé de bonnes solutions pour chaque obstacle relevé, passez à l'étape suivante.]

Maintenant que nous avons trouvé des façons de surmonter tous ces obstacles, il est temps de recommander la mise en œuvre de notre idée.

Merci pour toutes les idées que vous avez formulées aujourd'hui. Je vais présenter notre recommandation au leader et lui demander de nous indiquer s'il est en mesure de l'adopter. Je vais également lui transmettre les autres idées dont nous avons discuté. Au cours des prochains mois, nous nous rencontrerons à nouveau pour examiner les résultats et discuter des prochaines étapes. N'oubliez jamais que

dans un milieu de travail psychologiquement sécuritaire, tous les employés sont appelés à aider leurs leaders et leurs collègues à réussir.

Transition

Si vous voulez en savoir plus sur la santé et la sécurité psychologiques au travail, vous trouverez une liste de ressources pertinentes à la fin de votre document.

Notes

Diapositive 16 15 secondes



Ressources additionnelles

Notes à l'intention de l'animateur

Après avoir remercié les participants, vous pouvez laisser cette diapositive affichée pour ceux qui veulent noter l'adresse du site Web afin d'aller explorer eux-mêmes toutes les ressources gratuites.

Message suggéré

Je vais laisser cette diapositive affichée plus longtemps pour tous ceux qui souhaitent en savoir plus sur le sujet que nous avons abordé aujourd'hui.

Notes

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale



Les ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont :

- Offertes aux employeurs, aux leaders, aux employés et aux responsables de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Disponibles en français et en anglais
- Fondées sur des données probantes ou sur la pratique
- Mises gratuitement à la disposition de tous

Voici des exemples de ressources que vous pouvez trouver à l'adresse strategiesdesantementale.com

Avant de dire non – pour les leaders
Par leurs demandes ou leurs comportements, les employés cherchent toujours à combler un besoin. Apprenez à demander « pourquoi » avant de dire « non » afin de découvrir la motivation sous-jacente.

Aptitudes en leadership
Outils à l'intention des leaders pour résoudre des problèmes en milieu de travail et accroître la santé et la sécurité psychologiques de tous. Les ressources présentées ici sont des outils fondés sur des données probantes ou sur la pratique qui peuvent vous être utiles.

Composer avec un patron stressant
Stratégies pour aider les travailleurs à main tenir leur bien-être tout en composant avec un patron difficile à vivre. Le présent article propose un éventail d'approches pour divers types de gestionnaires et de comportements.

Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire
Cette ressource gratuite aide les leaders à prendre conscience de l'influence qu'ils peuvent avoir sur la santé et la sécurité psychologiques des employés au travail. Elle les aide également à améliorer leurs compétences dans les domaines de la communication, de l'intelligence sociale, de l'équité et de la résolution de problème.

Préoccupations des employés
Lignes directrices et ressources pour aider les employés à affronter des problèmes relatifs au travail, au rendement et au bien-être. Stratégies et outils pratiques pour résoudre bon nombre de préoccupations professionnelles et personnelles.

Gestion du rendement
Ressources pour favoriser le rendement de façon psychologiquement saine, même en cas de trouble de santé mentale. Ces stratégies sont axées sur des solutions qui soutiennent également le bien-être de l'employé.

Renforcement de l'esprit d'équipe
Outils pratiques et gratuits, y compris des activités d'équipe, du matériel pour faire des ateliers et des conseils d'animation. Contribuez à bâtir des équipes plus efficaces et résilientes au travail.

Nous aimerions savoir comment vous avez utilisé cette ressource gratuite!

Communiquez avec nous directement dans les réseaux sociaux ou à l'adresse strategiesdesantementale.com.

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie.

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie. F79-00791 FG-11/22