Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Série d'ateliers



Document à l'intention des participants

Bâtir la confiance

Notes :

Bâtir la confiance

Nous discuterons aujourd'hui des conversations qui bâtissent la confiance et qui soutiennent la réussite des employés.

La confiance est souvent perdue lorsqu'un employé se sent incompris ou lorsque les exigences qui pèsent sur lui ne sont pas raisonnables. Cela est d'autant plus grave lorsqu'un employé fait face à des situations stressantes dans sa vie personnelle ou professionnelle.

L'approche que nous examinerons aujourd'hui vous sera utile, peu importe si un employé a des problèmes de santé mentale ou non. Elle a pour objectif de favoriser la réussite de l'employé pendant qu'il est en service. Si vous optez pour une approche plus angoissante ou punitive, l'employé pourrait se sentir incapable de continuer à travailler. Vous apprendrez plutôt à poser des questions qui aident un employé à élaborer des solutions à tout problème qu'il éprouve au travail.

Objectifs d'apprentissage

- Poser des questions efficaces.
- Faire participer les employés à l'élaboration de solutions.
- Créer des approches pratiques pour l'imputabilité.

Quand devrait-on utiliser le cadre de conversation?

- Voici quelques exemples des situations où utiliser le cadre de conversation :
  - problèmes de rendement
  - présence
  - retour au travail
  - mesures d'adaptation
  - relations de travail
  - facteurs de stress au travail
- Ce cadre consiste à poser des questions plutôt qu'à faire des demandes ou à porter des jugements qui pourraient détruire la confiance.

Communiquer sans jugement

- Soyez conscient de vos suppositions et de vos jugements à l'égard du comportement d'un employé.

  - Respirez avant de commencer à parler.

  - Songez au contenu et à la formulation de vos propos, et à leurs répercussions possibles sur l'employé.

  Pensez au moment et au lieu de votre discussion.

  - Êtes-vous frustré, pressé, bouleversé ou en colère?
  - L'employé se dépêche-t-il pour aller chercher un enfant à la garderie?
  - Dans l'affirmative, est-ce le meilleur moment pour discuter du problème, ou pouvez-vous reporter la discussion?

- Veuillez passer à la page suivante pour lire « Questions à vous poser avant de rencontrer l'employé » pour vous aider à vous préparer en vue de toute conversation avec un employé.

Questions à vous poser avant de rencontrer l'employé

Voici une liste de questions à vous poser avant d'entamer une conversation avec l'employé.

Examinez vos propres besoins.

- Ai-je le temps de bien faire les choses ou suis-je en train d'aller trop vite?
- Est-ce que je réagis à des rumeurs ou à des faits?
- Ai-je le bon état d'esprit ou devrais-je remettre la rencontre à un autre jour?
- Est-ce que je tiens compte de mon rôle dans la situation ou est-ce que je crois que je n'ai rien à améliorer?

Abordez les problèmes en vous concentrant sur les solutions.

- Est-ce que j'essaie de trouver des solutions ou de simplement résumer le problème?
- Est-ce que cette approche amènera de bons comportements ou mettra l'accent sur les mauvais comportements?
- Est-ce que cette approche amènera une amélioration à long terme ou seulement des résultats à court terme?

Analysez les conséquences possibles sur l'employé et ses collègues.

- Est-ce que je vois la situation dans son ensemble ou seulement cette situation en particulier?
- Est-ce que la solution envisagée redonne courage à l'employé ou le rend moins sûr de lui?
- Est-ce que je peux préserver la dignité des gens concernés ou est-ce que quelqu'un aura honte ou sera accusé?
- Est-ce que cette approche encourage l'employé à prendre la responsabilité de son bien-être et de sa réussite ou est-ce que je garde le contrôle?
- Ai-je bien pris en considération les craintes et les préoccupations des autres personnes ou vais-je leur donner l'impression de les minimiser?

Aidez l'employé à réussir au travail.

- Puis-je, avec l'employé, établir un plan commun pour réussir, ou aurons-nous une vision différente de ce qu'est la réussite?
- Est-ce que j'aide l'employé à réussir dans le cadre de son travail ou est-ce que je porte seulement attention aux problèmes de personnalité ou aux préoccupations liées aux tâches?
- Est-ce que je devrai faire de la surveillance et un suivi ou est-ce que je crois qu'une seule conversation sera suffisante?

Prenez en considération les effets de votre style de gestion.

- De quelle façon est-ce que je procède habituellement pour fournir des directives? Est-ce que je sais si mon style de gestion fonctionne auprès de l'employé?
- De quelle façon est-ce que je présente habituellement de la rétroaction? Est-ce que je sais quels sont les effets de mon style de gestion sur l'employé?

Techniques et ressources additionnelles

Voici quelques stratégies de communication qui sont utiles :

- Écouter pour comprendre
- Pourquoi le blâme et l'humiliation sont inefficaces
- Élaborer un plan pour le milieu de travail
- Promotion de la réussite du personnel
- Erreur d'attribution

Faire participer les employés à l'élaboration de solutions.

- Nous savons que lorsque nous faisons quelque chose avec les employés, et non pas aux employés, nous en profitons en créant de la compétence.
- Encouragez les employés à élaborer leurs propres solutions et à miser sur leurs forces.

Un cadre de conversation

Rôle de l'employé : Nous ne recherchons pas une interprétation digne d'un prix. Dans le cas de l'employé, nous voulons tout simplement que vous vous imaginiez en train de faire face à ce genre de pression par un mauvais jour.

Rôle de l'employeur : Dans le cas de l'employeur, nous voulons que vous viviez l'expérience de demander des idées à l'employé au lieu de lui dire ce dont il a besoin. N'oubliez pas de lui demander « Et quoi d'autre? » après ses réponses. Cela aide l'employé à sentir que vous l'écoutez vraiment et permet de trouver le plus grand nombre de solutions potentielles possibles.

Un maximum de 11 minutes est accordé pour répondre aux trois questions en utilisant le scénario nº 1, puis en changeant de rôle et en répétant le processus en utilisant le scénario nº 2.

Scénario nº 1 : Un employé vient vous voir; il est très stressé et dit qu'il ne croit pas pouvoir respecter l'échéance pour un rapport très important à cause des systèmes complexes et des priorités concurrentes au travail.

Scénario nº 2 : Un employé aux prises avec de graves problèmes familiaux a de la difficulté à se concentrer au travail.

Que vous faut-il pour réussir au travail et avoir encore de l'énergie lorsque vous rentrez à la maison à la fin de la journée?

Un maximum de cinq minutes est accordé pour répondre à cette question.

- Cherchez à cerner tous les éléments qui influeront sur la capacité de l'employé d'être productif au travail, notamment :

  - L'heure d'arrivée;
  - Les pauses;
  - Le recyclage nécessaire;
  - Les nouveaux besoins en formation;
  - Les outils et les ressources nécessaires;
  - La réorientation et la réintégration sur le lieu de travail, s'il y a lieu;
  - L'augmentation graduelle du nombre d'heures ou de jours de travail si le manque d'énergie est en cause;
  - Les tâches dont l'employé est sûr de pouvoir mener à bien;
  - Les changements ou les modifications aux tâches;
  - Les changements ou les modifications aux communications, notamment aux directives, aux instructions et à la rétroaction;
  - La présence aux réunions, aux événements à l'extérieur ou aux rencontres sociales.

Que vous faut-il pour réussir au travail et avoir encore de l'énergie lorsque vous rentrez à la maison à la fin de la journée?

Que ferez-vous différemment pour contribuer à votre propre réussite et à votre bien-être au travail?

Un maximum de trois minutes est accordé pour répondre à cette question.

- Encouragez l'employé à prendre en main son propre bien-être au travail. Incitez-le à réfléchir à des idées pour y parvenir. Voici des exemples de réponses fournies par les employés :

  - Je m'engage à prendre mon heure de dîner au lieu de rester à mon bureau, parce que je sais que je pourrai alors donner un meilleur rendement pendant l'après-midi.
  - Je ne vais pas pleurer à mon bureau. Je vais m'éloigner pendant quelques minutes, me calmer, puis revenir.
  - Je vais noter les directives par écrit, au lieu de les redemander constamment.
  - Je ne vais pas parler quand je suis en colère. Je vais attendre d'avoir retrouvé mon calme avant de répondre.

Que ferez-vous différemment pour contribuer à votre propre réussite et à votre bien-être au travail?

De quelle manière allons-nous régler les problèmes à l'avenir (c.-à-d., la maladie, les conflits, le rendement, etc.)?

Un maximum de trois minutes est accordé pour répondre à cette question.

- Cette question est posée dans l'intention de déterminer comment d'autres personnes peuvent le mieux interagir avec l'employé dans les situations suivantes :
  - Les personnes croient que l'employé ne se sent peut-être pas bien.
    - Bien des superviseurs peuvent ne pas être à l'aise quand il s'agit d'aborder un employé qui leur donne l'impression d'être aux prises avec un problème de santé mentale. Il se peut que l'employé ne soit simplement pas dans son assiette ce jour-là. Lui adresser la parole selon l'une des façons qu'il a préconisées auparavant peut contribuer à ce que chacun de vous se sente nettement plus à l'aise.
    - Exemple : Un employé avait proposé que le superviseur lui dise :
      « Vous n'avez pas l'air dans votre état normal, aujourd'hui. Vous allez bien? »
    - La répétition mécanique des mots a moins d'importance que la prise de conscience mutuelle que vous les avez dits comme demandé en raison de la sollicitude que vous ressentez pour l'employé.
  - Le plan n'est pas mis en œuvre de la manière convenue.
    - Les premiers temps suivant l'élaboration du plan pour le milieu de travail sont habituellement idylliques; c'est une période où tout le monde fait de son mieux pour qu'il soit couronné de succès. Le moment viendra très probablement où un défi surgira et où un accord convenu au préalable par écrit sur le processus à adopter avec l'employé permettra de composer plus facilement avec la situation.
    - Exemple : Un plan pour le milieu de travail prévoyant une rencontre de dix minutes toutes les deux semaines pour que l'employé puisse discuter avec son superviseur de la progression du travail. Il avait été entendu à l'avance que l'une ou l'autre des parties pourrait demander une prolongation de la discussion si la mise en œuvre de l'une des mesures (concernant une tâche ou un comportement) n'était pas conforme à l'accord convenu.
      Cette précaution a permis de s'assurer que les rencontres de dix minutes ne se transforment pas en séances d'une heure de façon répétée. Elle a également fourni aux deux parties l'occasion de passer en revue chaque section du plan pour le milieu de travail en vue de déterminer si elles le mettaient en œuvre comme convenu.
  - La gestion du rendement soulève des problèmes.
    - Discuter avec l'employé de la manière dont la rétroaction corrective ou critique peut être apportée avant qu'un problème ou une difficulté ne survienne favorise un dénouement positif.
    - Exemple : Un employé a demandé que toute rétroaction importante ait lieu en privé et soit accompagnée d'un renforcement positif. Pour obtenir d'autres exemples ou de plus amples renseignements, consultez l'article intitulé Gestion du rendement encourageante.

De quelle manière allons-nous régler les problèmes à l'avenir (c.-à-d., la maladie, les conflits, le rendement, etc.)?

Discussion sur le cadre de conversation

1. Quelles étaient les solutions de votre employé?

Indiquez une ou deux solutions au problème que votre employé vous a présentées lorsque vous jouiez le rôle de l'employeur.

2. Qu'est-ce que votre employeur a fait pour bâtir la confiance?

Indiquez une ou deux choses que l'employeur a faites pour aider à bâtir la confiance lorsque vous jouiez le rôle de l'employé. Vous pouvez inclure le langage corporel, des expressions, le ton et l'attitude. Veillez à ce que vos réponses soient précises et mesurables.

3. De quelle façon la question nº 3 appuie-t-elle l'imputabilité?

Lorsque vous étiez l'employeur, quelles réponses à la question nº 3 vous auraient aidé à cerner et à aborder tout problème futur?

Que ferez-vous différemment?

Veuillez inscrire au moins une chose que vous ferez différemment au travail par suite de notre discussion aujourd'hui. Nous parlerons de vos réponses lorsque vous aurez terminé.

Notes :

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

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

- offertes aux employeurs, aux leaders et aux employés;
- 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 des ressources que vous pouvez trouver à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources

Identifier les problèmes en milieu de travail

Prenez connaissance des questions que vous devriez vous poser et poser à l'employé avant d'entamer une discussion possiblement délicate. Parmi les sujets abordés, citons les suivants :

- Prenez en considération vos propres besoins.
- Concentrez-vous sur les solutions.
- Abordez les facteurs de stress liés au milieu de travail et à la santé mentale.
- Créez une liste de ressources qui abordent ces problèmes.

Perfectionnement des leaders

Nous pouvons accroître la santé et la sécurité psychologiques de tous en améliorant notre propre aisance et notre efficacité en matière de résolution des problèmes en milieu de travail. Les ressources présentées ici peuvent être utiles.

Évaluation du leadership psychologiquement sécuritaire

Cernez et soutenez des stratégies de leadership qui sont psychologiquement sécuritaires pour vous et tous les leaders au sein de votre organisation.

Résolution de conflits

Utilisez cette approche unique pour vous aider à résoudre efficacement les conflits, notamment lorsque la santé mentale est un facteur. Les deux parties conservent leur dignité tout en changeant leur façon d'interagir entre elles.

Gérer les problèmes

Utilisez ces directives pratiques et pragmatiques pour aborder les problèmes au travail, notamment :

- les conflits
- le rendement
- les mesures d'adaptation
- les déficiences
- le retour au travail
- la violence

Promotion de la réussite du personnel

Utilisez cet outil gratuit pour aider les employeurs aider un employé à créer et à suivre un plan pour le milieu de travail qui aborde le rendement et les facteurs de stress au travail.

Favoriser un retour au travail réussi

Planifiez avant le retour au travail d'un employé qui s'est absenté pour aider à prévenir les difficultés potentielles, notamment en matière de relations de travail et de rendement.

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

canada vie MC

Nous aimerions beaucoup savoir comment vous avez utilisé cette ressource gratuite!

Communiquez avec nous par le biais des médias sociaux ou à www.strategiesdesantementale.com/

Twitter LinkedIn YouTube

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie. Pour en savoir plus, rendez-vous à strategiesdesantementale.com.

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie