Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie




## Guide de l'animateur

# Interactions sécuritaires sur le plan psychologique

# 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.

Nous souhaitons remercier les personnes suivantes qui nous ont aidés à créer cette ressource : Joti Samra, Catherine Gordon, Laurel Mansfield, Worksafe BC et Allan Lee.

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*, *Leadership sécuritaire sur le plan psychologique*, *Interactions sécuritaires sur le plan psychologique* et *Plan visant à accroître la résilience*.

Toutes les ressources sont mises gratuitement à la disposition de tous, à https://www.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
- La gestion du rendement encourageante
- La santé et la sécurité psychologiques (série Au programme)

**Pour obtenir une liste complète des ateliers offerts, consultez la page www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources.**

# Table des matières

Pourquoi les ressources offertes par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont-elles gratuites? ..... 1

Présentation de la série d'ateliers ..... 4

Animer un atelier sur ce thème ..... 5

Promotion de l'atelier ..... 7

Comment utiliser ce guide ..... 8

Interactions sécuritaires sur le plan psychologique ..... 9

Objectifs d'apprentissage ..... 11

Discussions sécuritaires sur le plan psychologique ..... 12

Rendre les interactions plus sécuritaires ..... 14

Accroître la sensibilisation ..... 16

D'après ce que vous voyez, entendez ou vivez, qu'est-ce qui vous indique qu'une personne est faible ou forte de caractère? ..... 18

Quand les employés devraient-ils simplement suivre les directives? Quand la collaboration devrait-elle faire partie du processus? ..... 20

Quand êtes-vous plus fébrile ou passionné? ..... 23

Comment interagissez-vous avec les autres lorsque vous éprouvez de la frustration au travail? ..... 25

De quelle façon pourriez-vous mieux gérer votre frustration au travail? ..... 28

Ils me cherchent... ..... 30

Comment réagissez-vous lorsqu'un collègue ou un leader est frustré au travail? ..... 31

À votre avis, qu'est-ce qui constitue un comportement non sécuritaire sur le plan psychologique de la part d'un leader? ..... 33

Selon vous, quand les critiques deviennent-elles du harcèlement? ..... 35

Courage moral ..... 42

Votre réaction serait-elle différente si la personne qui hurle était un leader? ..... 47

Que pourrions-nous faire collectivement pour réagir de manière directe et respectueuse à des comportements empreints d'émotion? ..... 49

Que ferez-vous différemment? ..... 52

Encore plus d'informations et de ressources ..... 54

# Présentation de la série d'ateliers

## Chaque atelier conçu par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale comprend au moins trois ressources :

### Guide de l'animateur

Nous vous recommandons de commencer par lire ce guide au complet de même que le document à l'intention des participants. De cette façon, vous pourrez personnaliser l'atelier si vous croyez que cela est nécessaire. Le guide de l'animateur contient des sections « Message suggéré ». Vous pouvez les modifier en fonction des besoins de votre auditoire ainsi que de votre style personnel ou de celui de votre organisation.

Si vous disposez de plus d'une heure pour faire cet atelier, vous pourriez passer plus de temps à discuter des façons dont vous devriez intégrer ces concepts dans votre milieu de travail.

### Diaporama

Le diaporama est disponible à www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources. Si vous le souhaitez, vous pouvez également y ajouter des diapositives liées aux ressources, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

### Document à l'intention des participants

Le document à l'intention des participants est disponible à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources.
Il peut être imprimé ou utilisé de façon numérique.

### Guide pour animer les discussions d'équipe

Le guide Animer les discussions 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.

### Options d'animation

- Projeter le diaporama sur un écran
- Présenter le diaporama dans un webinaire
- Utiliser uniquement les documents à l'intention des participants

# Animer un atelier sur ce thème

## Préparation

### Avant de commencer :

- Examinez le contenu de la ressource Interactions sécuritaires sur le plan psychologique avant d'animer l'atelier. Cela vous permettra de mieux comprendre le sujet. De plus, vous pourrez consulter la page Web pour répondre aux questions de votre auditoire.
- Examinez toutes les questions dans le diaporama pour déterminer si elles conviennent toutes à votre auditoire. Vous pouvez dissimuler, supprimer ou modifier certaines diapositives et certaines pages du document à l'intention des participants, au besoin.
- Si vous êtes dans un milieu de travail syndiqué, discutez de l'adoption de ce processus avec des agents syndicaux qui connaissent bien la convention collective. Il est important que vous collaboriez avec eux lorsque vous souhaitez apporter des changements durables.
- Reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe pour obtenir des conseils sur la façon de gérer des conversations difficiles pendant l'atelier.

### Matériel suggéré

- **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.
- **Document à l'intention des participants** pour chaque participant – en format papier ou numérique.
- **Stylos** – pour les participants qui n'en ont pas.
- **Discussions d'équipe en mode virtuel** dans le guide Animer les discussions d'équipe pour aider à animer cet atelier en ligne.

## Votre auditoire

**Cet atelier est utile pour les équipes qui interagissent régulièrement au travail. Il permet de mieux comprendre la façon dont leurs interactions peuvent être perçues par autrui, ainsi que la façon dont elles peuvent mal interpréter les actions d'autrui.**

Votre auditoire pourrait être constitué d'intervenants en milieu de travail et de toute équipe, notamment des équipes sportives ou des associations qui souhaitent améliorer la façon dont elles travaillent ensemble.

Vous pourriez également présenter cet atelier uniquement à des leaders. La participation à tout l'atelier peut aider les leaders à améliorer la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Cela peut également les aider à se préparer à présenter le même atelier à leurs propres équipes.

Il n'y a pas de limite quant au nombre total de participants. Cependant, nous vous suggérons de créer des sous-groupes de trois ou de cinq personnes pour favoriser les discussions en petit groupe à une table ou encore dans une salle de travail virtuelle si vous avez décidé d'offrir l'atelier sous forme de webinaire.

Le document à l'intention des participants se trouve à www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources. Vous pouvez fournir aux participants une version numérique ou papier de ce document.

Vous trouverez les diapositives pour ce sujet à www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/materiel-outils-et-ressources.

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. Il contient des renseignements vraiment utiles à ce sujet.

# Promotion de l’atelier

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

### Interactions sécuritaires sur le plan psychologique

Nous méritons tous d’avoir un milieu de travail sécuritaire. Cela va au-delà de la sécurité physique pour inclure la sécurité psychologique. Cela signifie que nous interagissons et communiquons de manière à ne pas porter atteinte à autrui. Ensemble, nous réfléchirons au type de milieu de travail que nous voulons créer.

Dans le présent atelier, nous allons examiner ce qui suit :

- les conséquences involontaires de nos paroles et de nos gestes;
- les suppositions que nous faisons au sujet des autres;
- la signification du courage moral dans notre lieu de travail.

**Lieu :**

**Date :**

**Heure de début :**

**Heure de fin :**

**Pour vous inscrire :**

# Comment utiliser ce guide

Dans le présent 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 de trois heures avec deux pauses de 15 minutes. 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 des conflits 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 assurer de ne pas vous éloigner du sujet. Ces notes pourraient aussi vous aider à éviter toute discussion sur des problèmes que vous ne pouvez pas régler pendant l'atelier parce que le temps ou le contexte ne le permet pas.

### Messages suggérés

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

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

**Diapositive 1 | 2 minutes**




# Interactions sécuritaires sur le plan psychologique

## Notes à l'intention de l'animateur

Pendant un atelier d'une heure, il n'y a pas beaucoup de temps pour les présentations. Si vous disposez de plus de temps et que le groupe est composé d'un maximum de 12 personnes, vous pouvez demander à chaque participant de se présenter. Si le groupe est plus grand, vous pouvez demander aux participants de se présenter uniquement à leur table.

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 expliqué pourquoi il est important que les membres de votre organisation prennent le temps de se pencher sur ce sujet.

## Messages suggérés

Bienvenue à tous! Je vous remercie d'avoir accepté de participer à l'atelier intitulé « Interactions sécuritaires sur le plan psychologique ».

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail fait observer « qu'il est parfois difficile de déterminer s'il y a intimidation au travail et que, selon de nombreuses études, la ligne de démarcation est mince entre une gestion rigoureuse et l'intimidation ».

De nombreux intimidateurs en milieu de travail, notamment des directeurs et des chefs de syndicat, ne savent pas que leur comportement peut être jugé nocif par des collègues ou des subalternes directs. Ils se considèrent comme des personnes directes, passionnées, ou ils ont l'impression de simplement exprimer leur frustration. Cependant, les autres peuvent percevoir leur comportement de façon différente.

Réfléchissons à la façon dont nous pouvons réagir à certains comportements d'autres personnes. L'objectif de la séance est de réfléchir à la manière dont les comportements ou les paroles peuvent contribuer à créer des interactions non sécuritaires sur le plan psychologique pouvant être qualifiées ou non d'intimidation. Nous n'avons pas à attendre que les interactions atteignent ce niveau.

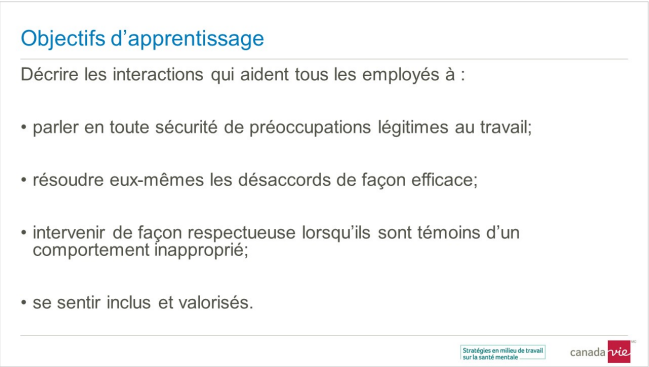
Les interactions sécuritaires sur le plan psychologique n'élimineront pas tous les conflits ou les comportements et le langage inappropriés. Cependant, elles aident à les aborder et à les régler rapidement, de façon respectueuse et cohérente.

**[Si vous utilisez des présentations, vous pouvez le faire ici.]**

### Transition

Avant de commencer, examinons nos objectifs d'apprentissage.

**Diapositive 2 | 2 minutes**




# Objectifs d'apprentissage

## Messages suggérés

Les interactions sécuritaires sur le plan psychologique ne provoquent pas de stress ou de craintes inutiles chez autrui, mais elles aident tous les employés à :

- parler en toute sécurité de préoccupations légitimes au travail;
- résoudre eux-mêmes les désaccords de façon efficace;
- intervenir de façon respectueuse lorsqu'ils sont témoins d'un comportement inapproprié;
- se sentir inclus et valorisés.

Cela ne veut pas dire que nous ne serons jamais en désaccord ou qu'il ne nous arrivera jamais de connaître une mauvaise journée. Cela signifie que nos désaccords et nos mauvaises journées n'auront pas d'importantes répercussions négatives sur autrui.

Au cours des prochaines heures, nous allons définir les interactions sécuritaires sur le plan psychologique pour notre milieu de travail. Nous allons examiner une série de questions qui vous aideront à décider tout ce que cela signifie pour notre équipe. Enfin, nous déterminerons ce que nous voulons faire autrement pour profiter d'un milieu de travail qui nous convient parfaitement.

## Transition

Nous allons commencer par nous mettre d'accord sur la façon dont nous allons discuter de cette question.

**Diapositive 3 | 2 minutes**




# Discussions sécuritaires sur le plan psychologique

## Notes à l'intention de l'animateur

Il est important que tous les participants acceptent de respecter les présentes directives pour que les discussions soient sécuritaires sur le plan psychologique. Si cela s'avère difficile en raison d'une tension existante ou de problèmes antérieurs, réfléchissez à la façon dont vous pourriez placer les participants 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 façon professionnelle. Pour obtenir un consensus, vous pouvez notamment demander s'il y a un participant dans la salle qui n'est pas prêt à respecter les lignes directrices. Si personne ne lève la main, cela signifie implicitement que tous acceptent de s'y conformer. Si la gestion de situations difficiles vous inquiète, veuillez consulter la ressource Animer les discussions d'équipe.

Dans les messages suggérés, vous offrirez de parler en privé à toute personne qui a un problème plus grave. Si vous ne pouvez pas aider la personne, indiquez clairement que vous transmettrez le problème à une personne qui est en mesure de le faire.

### Messages suggérés

Nous voulons que cette discussion soit sécuritaire sur le plan psychologique pour tous. Aujourd'hui, nous souhaitons seulement trouver des idées constructives pour l'avenir. Il se peut que vous ayez déjà eu des problèmes liés à des interactions non sécuritaires sur le plan psychologique ou que vous en ayez actuellement. Si c'est le cas, vous pouvez venir m'en parler en privé pour qu'on prenne les mesures nécessaires pour vous aider.

Pour aujourd'hui, soyons pragmatiques et créatifs pour trouver des suggestions sur des interactions sécuritaires sur le plan psychologique au travail. Ne mentionnez pas de noms ou de groupes précis. Assurez-vous aussi que chacun de vos coéquipiers a l'occasion de formuler ses idées.

### Transition

Allons-y.

### Notes :

**Diapositive 4 | 10 minutes**




# Rendre les interactions plus sécuritaires

## Notes à l'intention de l'animateur

Voici quelques-unes des façons dont nous pouvons rendre les interactions plus sécuritaires sur le plan psychologique :

- Une personne qui n'est pas d'accord avec vous fait insulte à votre intelligence – reconnaissez que c'est possible d'avoir des opinions divergentes, mais demandez à la personne de s'en tenir à l'objet du débat au lieu d'en faire une affaire personnelle. Par exemple, lorsqu'une autre personne parle, la personne qui vient tout juste d'être insultée n'a pas à réagir.
- Un leader offre une rétroaction négative – offrez aux leaders une formation sur la rétroaction constructive. Vous pourriez demander que l'on précise ce que vous pourriez faire autrement pour vous améliorer, au lieu de vous concentrer sur la rétroaction négative.
- Une personne s'attribue le mérite de votre travail – si vous entendez parler d'une telle situation au sujet d'une personne autre que vous, demandez qui d'autre a contribué au travail pour donner à la personne une occasion d'être plus inclusive. S'il s'agit de vous, demandez une rétroaction pour savoir comment votre contribution a aidé, le cas échéant.
- Un client ou un patient est en colère – selon le milieu, vous n'êtes peut-être pas en position de faire quoi que ce soit pour le moment, mais nous pouvons suivre une formation sur le désamorçage pour nous aider à régler les situations conflictuelles et faire en sorte qu'elles soient moins néfastes pour nous et les autres. Nous pouvons également élaborer un processus pour nous aider mutuellement à faire un compte rendu après les situations conflictuelles afin de sentir le soutien de notre équipe.

## Messages suggérés

Nous sommes quotidiennement touchés par les interactions avec autrui, notamment dans les situations suivantes :

- une personne montre son désaccord en faisant insulte à notre intelligence;
- un leader offre une rétroaction négative qui semble sévère ou injustifiée;
- une personne s'attribue le mérite de notre travail;
- un client ou un patient est en colère contre nous.

Utilisons maintenant ces mêmes interactions pour examiner ce qui serait peut-être nécessaire pour qu'elles soient sécuritaires sur le plan psychologique pour vous.

Rappelez-vous qu'il peut être difficile pour une personne de se montrer de bonne humeur si elle est soumise à un stress, que ce soit sur le plan personnel, médical ou financier. Ce n'est pas ce à quoi on s'attend. On s'attend à ce que les interactions soient professionnelles et respectueuses, même lorsqu'on connaît une mauvaise journée.

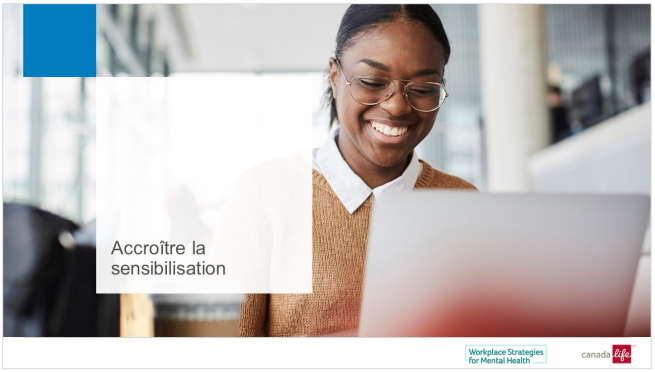
Avec votre groupe**,** examinez chacune des interactions indiquées sur la diapositive pour déterminer comment les rendre plus sécuritaires sur le plan psychologique. Il pourrait s'agir de processus, d'une formation ou de procédures. Par exemple, nous pourrions définir la rétroaction constructive de façon à ce que la rétroaction sur le rendement soit moins négative et plus axée sur l'amélioration. Consignez au moins une idée pour chaque interaction indiquée sur la diapositive. Nous recueillerons vos réponses dans trois minutes.

**[Au bout de trois minutes, recueillez les réponses en recherchant les similitudes. Soulignez au groupe les points communs de chacune des suggestions. Cela pourrait inclure le respect, des processus de désamorçage ou des façons d'indiquer respectueusement ce qui n'est pas approprié.]**

## Transition

Ce sont là quelques-unes des idées sur ce que nous pouvons faire différemment. Nous allons maintenant entrer dans les détails.

**Diapositive 5 | 2 minutes**




# Accroître la sensibilisation

## Messages suggérés

Nous allons traiter de trois principaux points aujourd'hui. Le premier est la perception par opposition à l'intention. Nous examinerons cela en posant des questions qui nous aident à réfléchir à nos propres comportements et réactions et à leurs répercussions possibles sur les autres. Parfois, une action pouvant être considérée comme blessante par une personne peut en fait ne pas avoir été accomplie dans l'intention de nuire. En réalité, nous pourrions être étonnés de savoir comment nos paroles et nos gestes peuvent être interprétés. Toutefois, il y a une différence entre nos intentions et la perception d'une autre personne.

Le deuxième point est la vérification des suppositions. Nous ne nous rendons pas toujours compte que nous faisons des suppositions quant aux intentions d'une autre personne, ce qui nous amène à interpréter leur comportement comme étant blessant.

Nous devons examiner nos suppositions et choisir notre façon de réagir pour devenir plus résilients face aux comportements non sécuritaires sur le plan psychologique.

Le dernier point est le courage moral. Il s'agit de notre capacité d'intervenir de manière respectueuse. Lorsque nous sommes témoins d'un comportement non sécuritaire sur le plan psychologique, nous pouvons :

- ne pas être à l’aise d’intervenir;
- croire que nous ne sommes pas en position d’intervenir. Cela est particulièrement vrai lorsque la personne au comportement intimidant a plus de pouvoir que nous ou occupe un poste plus élevé que le nôtre;
- craindre les conséquences si nous choisissons d’intervenir;
- craindre que cela donne l’impression que nous intimidons l’intimidateur.

### Transition

Nous explorerons plus en détail chacun des points. Commençons par la perception par opposition à l’intention.

### Notes :

**Diapositive 6 | 5 minutes**




# D'après ce que vous voyez, entendez ou vivez, qu'est-ce qui vous indique qu'une personne est faible ou forte de caractère?

## Notes à l'intention de l'animateur

Cet exercice peut aider les gens à comprendre la façon dont on juge les autres comme étant faibles ou forts de caractère. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ici, mais c'est important de discuter de la façon dont nos jugements pourraient ne pas être vrais.

Prenez en considération ce qui suit :

- les personnes fortes de caractère peuvent montrer une vulnérabilité;
- les personnes qui sont vulnérables peuvent aussi sembler fortes de caractère.

## Messages suggérés

D’après ce que vous voyez, entendez ou vivez, qu’est-ce qui indiquerait qu’une personne est faible ou forte de caractère? Demandez à une personne de votre groupe de créer deux colonnes – une intitulée « faible » et une intitulée « forte ».

Dressez la liste des traits d’une personne faible et ceux d’une personne forte. Ne censurez pas les réponses. Si quelqu’un affirme que la vulnérabilité est le trait d’une personne faible et qu’une autre personne indique que c’est le trait d’une personne forte, écrivez « vulnérabilité » dans les deux colonnes. Préparez-vous à partager ces réponses avec tout le groupe.
Vous disposez de trois minutes.

Lorsque vous communiquez les réponses, je veux que vous vous concentriez principalement sur les traits qui ont été inscrits dans les deux colonnes. Il n’y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ici, puisqu’il s’agit de nos perceptions. Examinons les impressions que nous pouvons avoir concernant la force ou la faiblesse de caractère et qui peuvent s’avérer en réalité erronées.
La plupart d’entre nous ont vu des personnes très fortes tomber et des personnes silencieuses se relever lorsque c’était nécessaire.

**[Après que vous ayez recueilli les réponses.]**

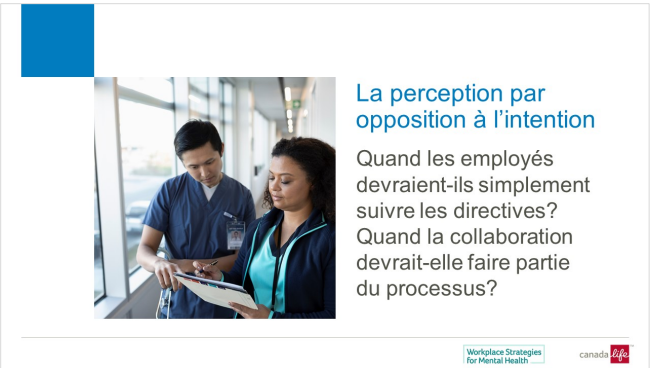
Je ne vous demande pas de partager vos réponses, mais de réfléchir en privé à la façon dont vous pourriez traiter une personne si vous la jugiez faussement comme étant forte ou faible. Comment pourrait-elle mal interpréter votre comportement? Par exemple, vous pouvez percevoir une personne occupant un poste de direction comme étant forte de caractère et remettre en question ses idées en ayant l’intention de montrer votre intérêt. La personne n’a peut-être pas très confiance en elle et pourrait interpréter votre comportement comme une attaque. Je vais vous laisser une minute pour réfléchir à la façon dont votre perception à l’égard de la force ou de la faiblesse d’une personne peut avoir des répercussions sur vos paroles ou vos comportements, ou pour consigner vos réflexions.

**[Après une minute.]**

## Transition

Passons à la prochaine question.

**Diapositive 7 | 7 minutes**




# Quand les employés devraient-ils simplement suivre les directives? Quand la collaboration devrait-elle faire partie du processus?

## Notes à l'intention de l'animateur

Selon le temps dont vous disposez, vous pouvez :

- demander à chaque groupe de communiquer ses réponses;
- demander un exemple pour des situations qui :
  1. demandent une collaboration;
  2. exigent le respect des directives;
  3. pourraient inclure la collaboration ou le respect des directives.

Récapitulez en faisant remarquer la façon dont nous pouvons manquer de constance lorsque nous invitons les gens à collaborer et lorsque nous ne le faisons pas. Les messages ambigus et les attentes non respectées peuvent causer de la frustration au travail.

## Messages suggérés

Ce n'est pas pratique de rechercher un consensus ou de s'asseoir pour discuter de toutes les tâches à accomplir. Parfois, nous demandons simplement qu'une tâche soit accomplie et, parfois, nous sommes ouverts à la collaboration. Les problèmes surviennent lorsque nous nous attendons à obtenir une approche et que nous obtenons l'autre. Quand est-il possible de collaborer et quand cela ne l'est-il pas? Veuillez écrire vos réponses.

Si vous ne donnez jamais de directives dans le cadre de votre travail, répondez en pensant à certaines situations de votre vie personnelle ou familiale, ou dans un contexte de bénévolat. Réfléchissez à la façon dont votre état d'esprit exerce une influence sur vous et sur des situations précises.

**[Continuez une fois que les participants ont eu le temps de noter leurs réponses.]**

La collaboration peut être utile, mais dans certaines situations, nous devons nous contenter de donner des directives claires et de faire avancer les choses. Parfois, pour des questions de politique, de réglementation, de contrôle de la qualité ou de sécurité, il n'y a pas de place pour la discussion. Le fait de ne pas savoir à l'avance quelle approche sera adoptée dans telle ou telle circonstance peut nous donner l'impression que nous sommes rejetés ou intimidés. En indiquant clairement l'approche que nous utilisons, nous pouvons gérer les attentes et éviter certains de ces malentendus.

Avec votre groupe, dressez une liste des situations au travail qui :

1. devraient inclure la collaboration;
2. devraient exiger le respect des directives;
3. pourraient inclure la collaboration ou le respect des directives.

Vous disposez de trois minutes pour faire cet exercice, et nous vous demanderons vos réponses lorsque vous aurez terminé.

**[Après trois minutes, recueillez les réponses des participants pendant trois autres minutes.]**

Nous tenons souvent pour acquis que les autres connaissent nos contraintes et les raisons derrière nos décisions. Cependant, nous devons nous rendre compte que ce n'est pas vraiment le cas. Nous devons être conscients de nos propres états émotifs et de l'influence qu'ils exercent sur nos décisions. Une fois que nous savons comment les autres peuvent interpréter notre incohérence, nous pouvons communiquer plus délibérément nos raisons et, ainsi, éviter des malentendus.

## Transition

Il y a bien d’autres façons dont nos motifs peuvent nous sembler évidents, sans toutefois l’être pour les autres.

## Notes :

**Diapositive 8 | 7 minutes**




# Quand êtes-vous plus fébrile ou passionné?

## Notes à l'intention de l'animateur

Voici une autre occasion d'examiner la différence entre notre intention – exprimer nos passions – et la perception d'autrui. Aidez les participants à établir ce lien et à élaborer des stratégies pour être plus conscients du moment présent.

## Messages suggérés

Bon nombre d'entre nous sont enthousiasmés par des idées ou sont persuadés de l'existence de certaines injustices. Mais comment les autres perçoivent-ils nos propos et nos comportements lorsque nous nous passionnons pour quelque chose?

Par exemple, lorsque des idées m'enthousiasment, il se peut que je laisse échapper des paroles regrettables ou que j'interrompe mon interlocuteur. Je me juge passionné, mais d'autres me trouveront peut-être impoli, méprisant ou agressif.

Prenez le temps de noter la façon dont vous vous comportez lorsqu'une idée vous passionne ou qu'une injustice vous révolte. Encore une fois, n'écrivez que ce que les autres pourraient voir, entendre ou vivre plutôt que ce que vous pourriez ressentir ou penser. Vous disposez de seulement deux minutes. Discutez ensuite en groupe de la façon dont vos comportements pourraient être mal interprétés par les autres.

**[Après deux minutes.]**

Discutez maintenant en groupe de la façon dont vos comportements pourraient être mal interprétés par d'autres lorsque vous vous passionnez pour quelque chose. Dans l'exemple que j'ai donné, si je ne suis pas capable de me contenir, je peux apprendre à le reconnaître, à expliquer que je suis enthousiasmé et à m'excuser d'avoir gaffé. Cela peut aider à expliquer mon intention.

Discutez en groupe de ce que chacun pourrait faire pour diminuer la probabilité que votre comportement soit mal interprété. Vous avez trois minutes pour en discuter.

**[Après trois minutes.]**

Reconnaissez à quel point c'est facile pour les gens de mal comprendre nos intentions.

### Transition

Passons à la prochaine question.

### Notes :

**Diapositive 9 | 9 minutes**




# Comment interagissez-vous avec les autres lorsque vous éprouvez de la frustration au travail?

## Notes à l'intention de l'animateur

Il n'est pas nécessaire que tous les participants communiquent leurs réponses. Certains préféreront ne pas en communiquer une seule; respectez leur choix. Vous pouvez communiquer les points suivants en totalité ou en partie s'ils n'ont pas été mentionnés par les participants.

Lorsque nous éprouvons de la frustration, les autres pourraient interpréter nos comportements des façons suivantes :

- **intimidation** – lorsque nous haussons le ton ou parlons abruptement avec un certain agacement;
- **brutalité** – lorsque nous exprimons notre frustration en dénigrant les autres;
- **mépris** – lorsque nous n'écoutons pas les propos des autres parce que nous sommes distraits;
- **ostracisme** – lorsque nous disparaissons simplement pour régler notre frustration;
- **harcèlement** – lorsque nous reportons notre frustration sur les autres en les blâmant.

Faites observer que telle est la différence entre nos intentions et la perception d'autrui.

**Exemple :** Une personne frustrée entre dans son bureau et ferme la porte. Les autres peuvent avoir l'impression que la personne les fuit ou les isole. Elles peuvent aussi croire que la personne frustrée discute d'eux hors de leur présence.

**Exemple :** Certaines personnes peuvent entrer dans les détails lorsqu'elles éprouvent de la frustration. Elles veulent peut-être s'assurer que les choses seront bien faites. Les autres peuvent y voir de la microgestion ou un manque de confiance.

**Exemple :** Hausser le ton – si la question n'a pas été soulevée et que vous pensez qu'elle est pertinente pour votre groupe, soulignez que certains sont sensibles à toute hausse de ton. Par exemple, cela pourrait avoir trait à ce qui suit :

- une sensibilité au bruit;
- un traumatisme remontant à l'enfance;
- la perception d'une intimidation.

Question de suivi possible : « Est-il jamais nécessaire de hausser le ton au travail? » Dans l'affirmative, vous pourriez demander quand il est raisonnable de le faire.

Exemple : Il peut être nécessaire de crier pour avertir quelqu'un d'une urgence ou d'un danger.

### Messages suggérés

Dans le document à l'intention des participants, écrivez vos réponses à ces deux questions du mieux que vous le pouvez et en toute honnêteté. N'écrivez pas et n'indiquez pas ce que vous ressentez ou pensez lorsque vous êtes frustré. Concentrez-vous sur ce que les autres, qui ne peuvent pas lire dans vos pensées, voient ou entendent lorsqu'ils vous observent ou interagissent avec vous.
Vous disposez de deux minutes pour écrire vos réponses.

**[Après deux minutes ou lorsque la plupart des participants ont fini d'écrire.]**

Maintenant, je veux que vous communiquiez vos réponses aux autres membres de votre groupe et que vous vous demandiez encore une fois comment une personne peut personnaliser ou mal interpréter votre frustration d'une manière qui les met mal à l'aise. Vous pouvez parler à tour de rôle.
Vous disposez de trois minutes pour en discuter.

**[Après trois minutes.]**

Ensuite, j'aimerais que quelques volontaires communiquent la façon dont leur frustration peut avoir été mal interprétée par les autres.

**[Lorsque vous avez obtenu deux ou trois exemples, vous pouvez continuer.
Cela devrait prendre trois minutes.]**

### Transition

Passons à la prochaine question.

### Notes :

**Diapositive 10 | 8 minutes**




# De quelle façon pourriez-vous mieux gérer votre frustration au travail?

## Notes à l'intention de l'animateur

Donnez aux participants au moins cinq minutes pour discuter des idées. Demandez à chaque groupe de communiquer les deux réponses retenues pour que chacun puisse apprendre de meilleures façons de gérer les frustrations.

S'il vous reste du temps par la suite, demandez si quelqu'un aurait une autre idée à proposer.

## Messages suggérés

Il nous arrive à tous d'éprouver de la frustration au travail de temps à autre. Ici, nous voulons examiner des solutions de rechange à des comportements qui peuvent avoir des répercussions négatives sur les autres. Un exemple serait d'aller prendre une marche pour se ressaisir avant de parler ou d'agir. Un autre serait de prendre quelques minutes pour noter l'objet de sa frustration et chercher une solution.

Dans votre cahier, écrivez autant de réponses à cette question que vous le pouvez en une minute. Assurez-vous que vos idées fonctionneraient pour vous dans votre milieu de travail. Je vous informerai lorsque la minute sera écoulée.

**[Après une minute.]**

Merci. Veuillez maintenant communiquer vos réponses aux autres membres de votre groupe. Chaque groupe doit désigner une personne qui communiquera la réponse la plus innovatrice du groupe et, si ce n'est pas la même, la réponse la plus pratique ou la plus utile.

**[Après trois minutes.]**

Nous allons maintenant aller d'un groupe à l'autre pour vous demander de communiquer les approches pour gérer la frustration qui sont les plus innovatrices et les plus utiles.

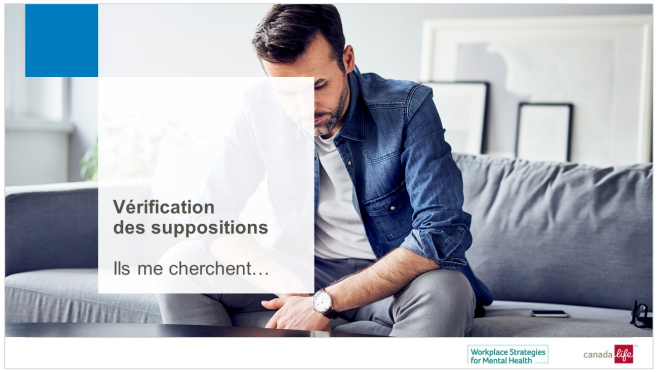
**[Après cinq minutes ou lorsque tout le monde a répondu.]**

### Transition

Nous pouvons tous être plus conscients des répercussions non intentionnelles de nos comportements sur les autres et choisir des façons d'interagir qui sont plus sécuritaires sur le plan psychologique.

### Notes :

**Diapositive 11 | 1 minute**




# Ils me cherchent...

### Messages suggérés

Nous avons vu qu'il peut y avoir un écart considérable entre nos intentions et la perception de nos comportements.

### Transition

Nous allons maintenant examiner comment nous pouvons interpréter les comportements d'autrui.

### Notes :

**Diapositive 12 | 6 minutes**




# Comment réagissez-vous lorsqu'un collègue ou un leader est frustré au travail?

## Notes à l'intention de l'animateur

Lorsque les participants auront eu suffisamment de temps pour discuter, recueillez les réponses à cette question auprès de ceux qui veulent bien en faire part au lieu de forcer un participant à répondre.

Certains peuvent trouver cette question difficile. Vous voulez démontrer nos diverses réactions, comme la colère, la peur, la pitié, le dégoût, le ridicule, l'humiliation, une attitude défensive ou la curiosité.

Question de suivi possible: Réagiriez-vous différemment s'il s'agissait de votre patron?

Question de suivi possible : Quelles sont les réactions les plus sécuritaires sur le plan psychologique devant une personne qui semble agitée?

## Messages suggérés

Pour cette discussion, nous parlons de la façon dont nous réagissons aux frustrations exprimées par d'autres.

Souvenez-vous d'une fois où un collègue était énervé ou dépassé. Qu'avez-vous pensé, et comment avez-vous réagi? Souvenez-vous ensuite d'une fois où un leader était énervé ou dépassé. Avez-vous eu une réaction différente de celle que vous avez eue pour le collègue?

Vous aurez sans doute besoin de quelques instants pour vous souvenir de ces incidents. Nous voulons que vous décriviez le plus précisément possible la façon dont vous avez réagi.

Nous ne voulons pas savoir ce que l'autre personne a fait. Il s'agit uniquement ici de votre réaction à sa frustration.

Inscrivez votre réponse à cette question dans votre cahier. Il pourrait s'agir de quelques mots descriptifs ou d'une description. Vous disposez de deux minutes.

**[Après deux minutes.]**

Maintenant que vous avez vos réponses, veuillez communiquer à votre groupe les différences et les similitudes entre votre réaction face à la frustration de votre collègue et celle face à la frustration d'un leader.

**[Après trois minutes.]**

Tout comme notre frustration peut être mal interprétée par les autres, nous pouvons également mal interpréter la frustration des autres. Nous pouvons supposer que leur frustration nous vise personnellement, alors que ce n'est vraiment pas le cas.

### Transition

Votre patron et tous les leaders sont humains et vivront des moments de frustration. Mais à quel moment leur comportement dépasse-t-il les limites?

**Diapositive 13 | 12 minutes**




# À votre avis, qu'est-ce qui constitue un comportement non sécuritaire sur le plan psychologique de la part d'un leader?

## Notes à l'intention de l'animateur

La consignation des réponses des participants pourrait aider les leaders à comprendre comment les autres peuvent percevoir leurs actions. Si vous avez le temps, songez à partager la liste des directives avec tous les leaders de votre organisation.

## Messages suggérés

La plupart d'entre nous n'aiment pas se faire dire qu'ils ne s'y prennent pas de la bonne façon pour accomplir une tâche. Pourtant, dans le cadre de leur travail, les leaders doivent nous fournir une rétroaction pour corriger ou améliorer notre rendement. En général, nous n'acceptons pas ce type de rétroaction ou d'interaction négative de la part des gens qui font partie de notre vie. Les leaders doivent faire attention de ne pas dépasser les limites. Ils doivent assurer un juste équilibre entre l'optimisation du rendement personnel et organisationnel et la protection de la sécurité psychologique. Nous vous demandons de cerner les comportements qui, à votre avis, ont dépassé les limites entre la gestion des employés, même lorsque nous n'aimons peut-être pas ça, et l'adoption d'un comportement non sécuritaire sur le plan psychologique.

Il n’est pas nécessaire que cela remplisse les critères du harcèlement, mais cela ne devrait pas non plus inclure la manifestation occasionnelle de frustration.

Dans votre cahier, inscrivez votre réponse à ce qui, à votre avis, constitue un comportement non sécuritaire sur le plan psychologique pour les leaders. Vous disposez de deux minutes.

**[Après deux minutes.]**

J’aimerais maintenant que vous partagiez vos réponses avec votre groupe et que, ensemble, vous déterminiez celles qui pourraient vraiment créer le risque d’un préjudice psychologique et celles qui sont simplement dérangeantes. Dans trois minutes, nous recueillerons celles qui, selon les décisions de votre groupe, dépassent les limites.

**[Après trois minutes.]**

Nous allons examiner les réponses trouvées par chaque groupe et les écrire pour les communiquer aux leaders. Bien entendu, nous n’inclurons aucun nom, mais nous espérons que ces renseignements seront utiles pour les leaders qui s’efforcent d’offrir un milieu de travail plus sécuritaire sur le plan psychologique.

**[Après avoir recueilli les réponses ou environ cinq minutes.]**

Notre vision de ce qui ressemble à un comportement non sécuritaire sur le plan psychologique pour les leaders peut varier en fonction de nombreux facteurs, y compris notre état de santé actuel, les niveaux de stress et notre histoire antérieure avec la personne. Nous voulons éviter de faire des suppositions au sujet des motifs des autres, particulièrement lorsque nous composons avec nos propres facteurs de stress. En fait, prendre une pause et tenir compte de ce que la personne pourrait vivre est souvent une bonne façon de resituer le contexte pour avoir une conversation visant à trouver une solution.

Nous voulons également partager ce qui, à notre avis, dépasse les limites avec tous les leaders, afin que chacun puisse gérer les attentes et les comportements d’une manière qui favorise la sécurité sur le plan psychologique.

**Diapositive 14 | 5 minutes**




# Selon vous, quand les critiques deviennent-elles du harcèlement?

## Messages suggérés

La critique n'est pas l'apanage des leaders. Il peut nous arriver à tous de commenter le travail, le style ou la personnalité des autres d'une manière critique ou négative. Cependant, il y a une différence entre les critiques constructives et les interactions non sécuritaires sur le plan psychologique. Écrivez vos réponses à cette question dans votre cahier. Vous disposez d'une minute.

**[Après une minute.]**

Partagez maintenant vos réponses avec votre groupe, et recherchez les différences et les similitudes dans ce que chaque personne décrit comme une critique non sécuritaire sur le plan psychologique.

**[Après trois minutes.]**

La façon dont on perçoit une rétroaction non sécuritaire sur le plan psychologique peut être différente pour chaque personne. Notre éducation, notre état émotif actuel, notre santé et notre relation antérieure avec l'auteur de la rétroaction sont tous des éléments qui exercent une influence sur nous.

## Transition

Donc, si nous percevons différemment la rétroaction non sécuritaire, comment pouvons-nous aider à créer une plus grande sécurité sur le plan psychologique pour nous-mêmes? Nous devons préciser très clairement nos besoins.

**Diapositive 15 | 10 minutes**




# De quelle façon préférez-vous recevoir une rétroaction critique?

## Notes à l'intention de l'animateur

Après avoir écrit les réponses, faites remarquer leur diversité aux participants. Soulignez l'importance de se rendre compte que les gens n'ont pas tous les mêmes préférences ou la même sensibilité. De plus, envisagez de partager la liste des similitudes avec tous les leaders, en incluant une note qui met en évidence le besoin de trouver les préférences de chaque personne pour ce qui est de recevoir une rétroaction critique.

Voici des questions de suivi potentielles pour les participants :

- Avez-vous jamais partagé avec votre leader vos préférences pour ce qui est de recevoir une rétroaction?
- Votre leader vous a-t-il déjà demandé de quelle façon vous souhaitez recevoir la rétroaction?

## Messages suggérés

Bon nombre d'entre nous n'aiment pas recevoir des critiques. Pourtant, en milieu de travail, les critiques sont inévitables. Réfléchissez à l'approche qui vous conviendrait le mieux.

Penchez-vous sur cette question : « De quelle façon préférez-vous recevoir une rétroaction critique? »

Toute personne devrait pouvoir suivre vos directives et vous offrir une rétroaction critique sans craindre de vous mettre sur la défensive ou de vous blesser. En précisant clairement vos préférences concernant les mots utilisés, où et quand la rétroaction est offerte, le langage corporel, le ton de la voix et le type de rétroaction, c'est plus facile pour une personne de vous offrir une rétroaction positive. Vous trouverez dans votre cahier un formulaire de préférence en matière de rétroaction. Veuillez le remplir maintenant. Vous disposez de deux minutes.

**[Après deux minutes.]**

Je veux que vous communiquiez votre approche de choix à votre groupe et que vous recherchiez les similitudes que vous partagez tous ou presque tous. Prenez-les en note, et désignez une personne qui les communiquera à l'ensemble des participants. Vous disposez de trois minutes.

**[Après trois minutes.]**

Examinons maintenant les similitudes. Quel groupe veut commencer?

**[Après trois minutes.]**

Nous pouvons déterminer ce que nous avons en commun, mais nous avons tout de même des préférences individuelles uniques. Les leaders peuvent mettre en œuvre la totalité ou la plupart des choses que nous avons en commun, mais ils sauront ce qui fonctionne le mieux pour vous uniquement si vous leur dites. N'hésitez pas à partager votre formulaire de préférence en matière de rétroaction avec votre leader.

## Transition

La plupart d'entre nous sont sensibles aux critiques, mais celles-ci font partie de tous les emplois. Il est important pour toutes les parties de savoir ce qui fonctionne et ce qui met les gens sur la défensive. Cela aide tout le monde.

**Diapositive 16 | 10 minutes**




# Selon vous, quand la taquinerie « de bon aloi » dépasse-t-elle les limites?

## Notes à l'intention de l'animateur

Lorsque vous recueillez les réponses, assurez-vous de faire remarquer aux participants la façon dont tout le monde est différent. Toutefois, la taquinerie dirigée vers une personne ou un groupe de personnes peut potentiellement blesser quelqu'un.

Nous pouvons également explorer comment nous interprétons l'humour ou y réagissons lorsque nous nous sentons bien. Qu'est-ce qui est moins drôle lorsque nous sommes stressés ou blessés?

C'est probablement préférable d'éviter complètement de taquiner une personne et d'utiliser d'autres formes d'humour. Par contre, nous devons remettre en question nos propres hypothèses selon lesquelles les taquineries visent à nous blesser intentionnellement. Nous pouvons dire à la personne que c'est insultant et lui demander d'arrêter.

## Messages suggérés

Ce devrait être évident lorsque la taquinerie devient de la discrimination. Il y a des taquineries ou des farces fondées sur le sexe, la race, l'invalidité ou la religion. Mais réfléchissons aux situations où cela peut être moins évident. Par exemple, une personne peut croire qu'elle ne fait que plaisanter lorsqu'elle vous donne des coups de poing sur le bras ou se moque de gens stupides. Si vous avez été victime de violence physique ou si un membre de votre famille souffre d'une grave maladie mentale, cette soi-disant « taquinerie de bon aloi » peut être blessante. Réfléchissez à des situations où des actions ou des paroles peuvent être nuisibles ou importunes pour vous ou pour les autres.
Écrivez vos réponses à cette question dans votre cahier. Vous disposez de deux minutes.

**[Après deux minutes.]**

Prenez maintenant quelques minutes pour communiquer vos réponses. Par exemple, les blagues au sujet de personnes âgées peuvent sembler drôles jusqu'au moment où cela concerne un grand-parent souffrant de la maladie d'Alzheimer. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses quant à ce qui peut être blessant pour vous. Cet exercice vise à nous sensibiliser tous au fait que nous pouvons blesser ou offenser involontairement d'autres personnes.

Une personne doit écrire dans le cahier le sujet de l'humour et les situations où une personne pourrait être sensible à ce sujet. Dans l'exemple que je viens tout juste de vous donner, se moquer des personnes âgées peut être un sujet sensible pour les personnes qui sont âgées ou pour celles qui en prennent soin. Y a-t-il des questions?

**[Répondez à toutes les questions.]**

Vous disposez de trois minutes pour faire cet exercice.

**[Après trois minutes.]**

Voyons maintenant vos réponses. Chaque groupe peut simplement lire le sujet et les personnes qui y seraient sensibles.

**[Après avoir recueilli les réponses ou quatre minutes, selon la première éventualité.]**

## Transition

Nous ne voudrions surtout pas perdre notre sens de l'humour au travail. Toutefois, lorsque l'humour dépasse les limites et rend d'autres personnes mal à l'aise ou qu'il les ridiculise, ce n'est pas sécuritaire sur le plan psychologique.

**Diapositive 17 | 10 minutes**




# Quels comportements sont tout simplement inacceptables?

## Notes à l'intention de l'animateur

Écrivez les réponses concernant ce qui constitue des comportements inacceptables.

## Messages suggérés

Pour cette question, j'aimerais que vous inscriviez les comportements que vous signaleriez ou auxquels vous mettriez fin sans hésiter, par exemple des menaces de violence ou d'agression physique. Vous disposez d'une minute.

**[Après une minute.]**

Partagez maintenant votre liste avec votre groupe, et demandez à une personne d'écrire dans le document à l'intention des participants les circonstances dans lesquelles certains comportements sont parfois acceptables et pour quelles raisons, ainsi que les circonstances dans lesquelles ils ne le sont jamais.

Vous disposez de trois minutes avant que nous recueillions vos réponses.

**[Après trois minutes.]**

Allons d'un groupe à l'autre pour recueillir les comportements qui, de l'avis de tous les membres du groupe, ne sont jamais acceptables. Si un autre groupe a une raison pour laquelle un certain comportement est acceptable dans certaines situations, il peut nous en faire part.

**[Après avoir recueilli les réponses ou après cinq minutes, selon la première éventualité.]**

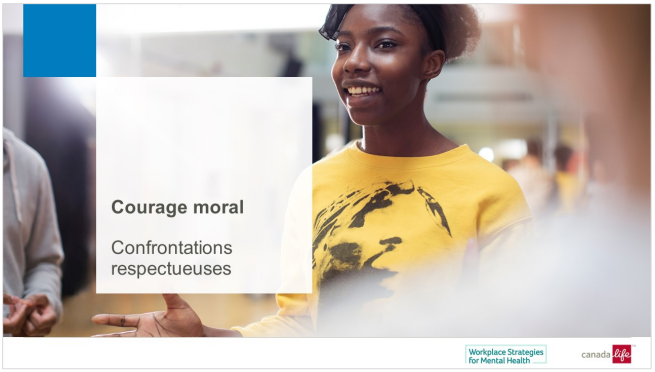
Merci pour cela. Comme vous venez de le démontrer, c'est difficile de prendre des décisions cohérentes au sujet des comportements lorsqu'on ne connaît pas toute l'histoire.

### Transition

Cette liste sera communiquée aux leaders aux fins de révision possible par rapport aux politiques et aux protocoles actuels.

### Notes :

**Diapositive 18 | 2 minutes**




# Courage moral

## Messages suggérés

Nous avons vu comment les autres peuvent mal interpréter nos intentions. Nous avons également examiné comment nous pouvons faire des suppositions à propos des comportements d'autrui. Cette prise de conscience peut nous aider à améliorer notre intelligence émotionnelle, particulièrement lorsqu'il est question de nos relations de travail.

Mais que feriez-vous si vous étiez témoin du comportement inapproprié d'une autre personne?

Seriez-vous capable de prendre la défense de cette personne?

Deviendriez-vous en colère et agressif vous aussi?

Ou garderiez-vous le silence?

Offririez-vous un soutien à la personne qui est ciblée?

Chacune de ces réactions risque de permettre que les comportements négatifs ou nocifs se poursuivent ou s'aggravent. Utiliser le même comportement agressif auquel vous tentez de mettre fin N'est PAS une approche sécuritaire sur le plan psychologique. Il faut avoir le courage moral non seulement de prendre la défense de la victime, mais aussi d'intervenir en adoptant une attitude respectueuse.

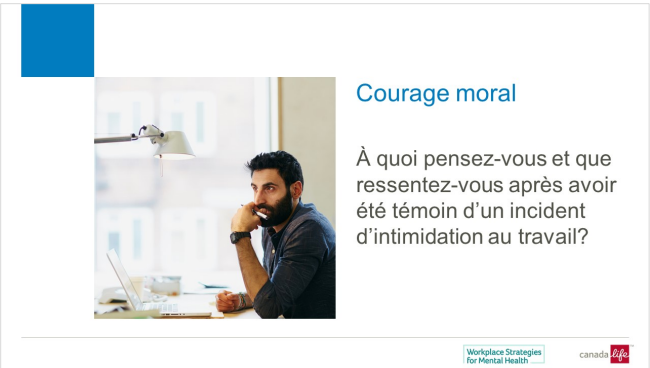
Cela signifie qu'il faut prendre la défense de la victime en étant respectueux envers toutes les parties. Il est humain de faire des suppositions sur l'incident, mais les intentions d'une ou l'autre des parties ne sont peut-être pas celles que nous percevons. Lorsque nous faisons preuve de courage moral, nous sommes objectifs et réagissons en adoptant une attitude coopérative et ouverte.

### Transition

Cela peut aider à transformer des situations potentiellement nocives en des situations susceptibles de favoriser de bonnes relations de travail.

### Notes :

**Diapositive 19 | 4 minutes**




# À quoi pensez-vous et que ressentez-vous après avoir été témoin d'un incident d'intimidation au travail?

## Messages suggérés

Pensez à une fois où vous avez été témoin d'une personne manquant de respect ou adoptant un comportement intimidant. Écrivez dans votre cahier votre réaction aux situations où vous avez senti qu'il n'était pas sécuritaire d'intervenir. Veuillez également inclure votre réaction aux situations où vous avez pu intervenir.

Puisque personne ne sera tenu de partager ses réponses à cette question, écrivez-les dans votre cahier le plus honnêtement et le plus précisément possible. Vous disposez de deux minutes pour écrire les mots qui décrivent la façon dont vous vous êtes senti dans chaque situation.

**[Après deux minutes.]**

Lorsque les gens sont témoins de ce qui ressemble à de l'intimidation, les réactions émotionnelles peuvent varier. Certains ressentent de la colère ou de l'indignation. D'autres se sentent tristes ou gênés pour une des personnes ou pour les deux. D'autres encore se sentent impuissants ou ont peur. Parfois, l'absence de réaction peut nous faire regretter de ne pas être intervenus.

Toutefois, il est possible que nous ne nous sentions pas beaucoup mieux après être intervenus. Nous pouvons craindre de devenir une cible de l'intimidateur ou d'être rejetés par l'une des personnes ou par les deux si elles n'apprécient pas notre intervention. Nous pouvons même être accusés d'aggraver la situation.

## Transition

Le fait est qu'un comportement inapproprié au travail peut nous toucher tous. Cela peut avoir des répercussions négatives sur la santé et la sécurité psychologiques de tous, et non pas seulement sur celles des personnes directement concernées.

## Notes :

**Diapositive 20 | 3 minutes**




# Lorsque vous entendez quelqu'un qui hurle après un collègue de travail : vous intervenez, vous l'ignorez ou vous restez là sans rien faire?

## Messages suggérés

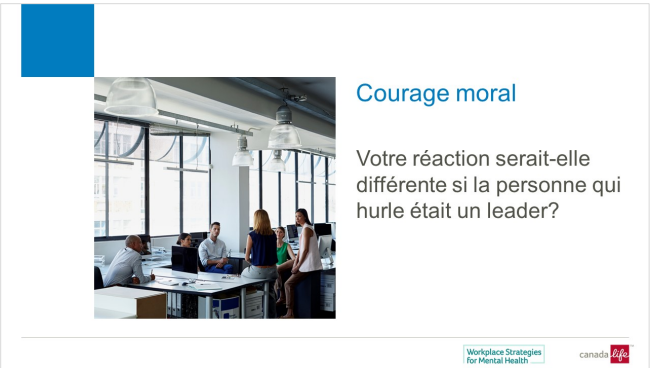
Écrivez dans votre cahier votre réponse à cette question le plus honnêtement et objectivement possible. Lorsque vous aurez tous terminé, déposez votre stylo. Vous n'avez pas à communiquer votre réponse, mais nous souhaitons vous amener à réfléchir à la façon dont vous réagissez et aux raisons qui expliquent votre réaction. Vous disposez d'une minute.

**[Après une minute.]**

## Transition

Il n'est pas rare que nous restions assis dans un silence glacial lorsque nous ne savons pas quoi faire ou dire d'autre. Ou encore, nous pouvons réagir émotionnellement lorsque nous sommes témoins d'intimidation. Ce que nous espérons créer ensemble aujourd'hui, c'est une façon plus respectueuse d'intervenir.

**Diapositive 21 | 12 minutes**




# Votre réaction serait-elle différente si la personne qui hurle était un leader?

## Notes à l'intention de l'animateur

Les renseignements qui proviennent de cet exercice peuvent servir pour aider les leaders à élaborer des réponses plus efficaces aux interactions non sécuritaires sur le plan psychologique parmi les collègues de travail. Si vous avez l'intention de communiquer les réponses des groupes, assurez-vous de les écrire et d'en informer les groupes au préalable.

## Messages suggérés

Comme pour la question précédente, nous ne vous demanderons pas de communiquer votre réponse. Veuillez écrire dans votre cahier votre façon de réagir si un leader a un comportement inapproprié. Soyez le plus honnête et le plus objectif possible. Vous disposez d'une minute.

**[Après une minute.]**

Il peut être encore plus difficile d'intervenir lorsque la personne a un rang hiérarchique plus élevé. Si nous apprenons à intervenir d'une façon non conflictuelle, en faisant preuve de courage moral, nous pouvons nous sentir à l'aise de le faire, quelle que soit la personne concernée. L'élaboration d'une approche avec laquelle tout le monde est d'accord facilitera une intervention respectueuse auprès de tous, y compris les leaders.

Commençons par examiner comment vous croyez que les leaders devraient réagir s'ils voient une personne qui hurle après un collègue de travail. Discutez et déterminez un processus qui, selon votre groupe, est approprié et sécuritaire sur le plan psychologique.

N'oubliez pas que la personne qui hurle est peut-être soumise à un stress sur le plan personnel, professionnel, médical ou familial. Ce n'est pas une excuse pour hurler, mais c'est important de ne pas supposer immédiatement qu'elle fait de l'intimidation simplement pour être méchante. Prenez cela en compte dans votre approche. Nous demanderons à chacun des groupes de communiquer leur réponse. Désignez une personne qui fera un compte rendu. Vous disposez de cinq minutes pour discuter.

**[Après cinq minutes, recueillez les réponses pendant cinq autres minutes.]**

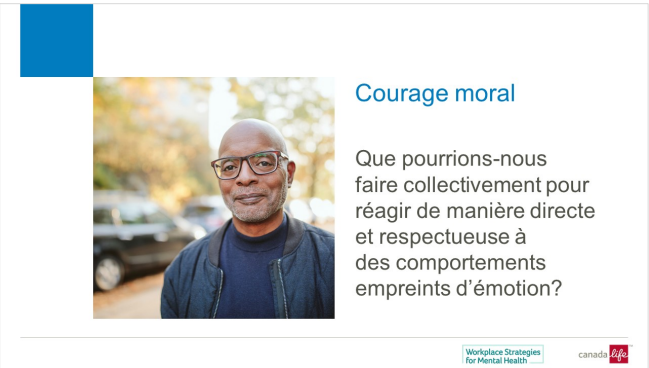
Nous vous remercions pour ces idées. Elles peuvent aider les leaders à élaborer des approches plus efficaces pour intervenir en faisant preuve de courage moral.

### Transition

Essayons de trouver une approche qui fonctionnera pour les personnes parmi nous qui ne sont pas des leaders.

### Notes :

**Diapositive 22 | 15 minutes**




# Que pourrions-nous faire collectivement pour réagir de manière directe et respectueuse à des comportements empreints d'émotion?

### Notes à l'intention de l'animateur

Vous pouvez choisir l'une des façons suivantes de voter sur l'approche à recommander :

1. Remettez de un à trois petits papillons adhésifs à chacun des participants. Expliquez-leur qu'ils peuvent en placer un, deux ou trois sur les actions qu'ils préféreraient voir recommander.
2. Demandez-leur de cocher l'action ou d'y apposer un papillon adhésif.
3. Numérotez les actions affichées en regroupant celles qui sont semblables. Demandez-leur d'écrire leur vote sur une feuille de papier et de la placer dans un contenant.
4. Utilisez la technologie de sondage en ligne si vous présentez l'atelier à distance.

   Dans tous les cas, l'action qui obtient le plus grand nombre de votes gagne. Nous ne recommandons pas un vote à main levée parce que la pression des pairs peut être trop importante.

## Messages suggérés

Il est moins probable de mal interpréter une approche convenue à l'avance par tous comme étant respectueuse et positive. Les comportements non sécuritaires sur le plan psychologique peuvent varier de la frustration au harcèlement, en passant par l'impolitesse et l'intimidation. Dans votre cahier, inscrivez les réactions potentielles à de tels comportements.

Essayez de reconnaître que la personne dont le comportement est inapproprié peut se sentir dépassée ou être en colère. Accordez-lui le bénéfice du doute en attirant respectueusement son attention sur la possibilité que son comportement puisse être blessant.

Par exemple, si je hausse le ton parce que je suis passionné par mon idée, que pourriez-vous dire pour me rappeler que je suis peut-être en train d'intimider involontairement d'autres personnes? L'idée ici, c'est de m'accorder le bénéfice du doute quant à mon intention de ne blesser personne. Ensuite, offrez-moi une occasion d'essayer une approche différente.

Voici quelques idées :

- « Pourriez-vous reformuler cela? »
- « Devrions-nous prendre une courte pause? »

Tout le monde saura ce que nous faisons – me rappelant que mon comportement n'est peut-être pas idéal – mais j'obtiens également la chance de sauver l'honneur et de recommencer.

Réfléchissez à la façon la plus respectueuse de se rappeler cela les uns aux autres. Pensez aux mots qui sont le moins susceptibles de vous sembler sarcastiques ou condescendants. Pensez aux mots que vous considéreriez comme respectueux et neutres. Vous disposez maintenant de deux minutes pour écrire vos réponses. Vous les partagerez ensuite avec votre groupe. Je vous informerai lorsque les deux minutes seront écoulées.

**[Après deux minutes.]**

Vous allez maintenant partager votre réponse préférée avec votre groupe, une personne à la fois, et discuter de la façon dont chacun d'entre vous réagirait si l'on s'adressait à vous ainsi. Auriez-vous l'impression d'être appuyé ou d'être attaqué? Assurez-vous que chaque personne a la possibilité de parler. Essayez de trouver une réponse qui ne devrait pas provoquer une attitude défensive et qui serait reçue par tous les membres de votre groupe comme étant positive. Nous recueillerons les réponses préférées de chaque groupe lorsque vous aurez terminé.

Chaque groupe devrait être prêt à communiquer sa réponse préférée avec les autres groupes. Je vais les écrire pour que nous puissions y revenir et voter sur celle que nous voulons essayer.

**[Recueillez les réponses et communiquez-les toutes pour que tous les participants soient prêts à voter sur celles-ci. Cela devrait prendre environ cinq minutes, mais il faudra prévoir plus de temps s'il y a un plus grand nombre de groupes.]**

**[Répondez à toutes les questions, expliquez la méthode de vote que vous utiliserez, et facilitez le vote. Des options sont décrites dans les notes à l'intention de l'animateur mentionnées ci-dessus.]**

Nous avons maintenant un gagnant, et il s'agit de **[lisez à haute voix]**. N'oubliez pas que les autres idées peuvent aussi être examinées plus tard si nous constatons que celle-ci n'est pas aussi efficace que nous le voudrions.

Voici les règles d'engagement pour utiliser cette approche à l'avenir :

- Nous devons utiliser cette solution de façon cohérente et sans attendre lorsque nous sommes témoins d'un comportement qui peut être inapproprié.
- Nous devons convenir que notre intention en utilisant cette solution est d'appuyer des interactions sécuritaires pour tous sur le plan psychologique.
- Notre approche doit consister à accorder à une personne le bénéfice du doute et à lui permettre de réessayer en reformulant ce qu'elle voulait dire.
- Notre approche devrait sembler d'un grand soutien et respectueuse plutôt qu'accusatrice.
- Nous devrions éviter de nous mettre sur la défensive si une personne utilise cette approche avec nous et reconnaître qu'elle nous soutient. Autrement dit, elle essaie d'éviter que nos intentions soient mal interprétées. Nous devrions répondre ainsi : « Merci, laissez-moi me reprendre. »

### Transition

Nous voulons maintenant prendre un engagement envers nous-mêmes et envers les uns les autres quant à la façon dont nous appliquerons les leçons apprises aujourd'hui.

### Notes :

**Diapositive 23 | 5 minutes**




# Que ferez-vous différemment?

## Notes à l'intention de l'animateur

C’est bien si tout le monde peut prendre la parole, mais il se peut que le temps ne le permette pas. Si votre temps est limité, demandez aux participants d’écrire leur réponse et de la lire à leur petit groupe. Ensuite, demandez à quelques personnes de faire connaître leur réponse à tout le groupe. Il est important de demander à chacun d’écrire sa réponse, car cela incitera davantage les participants à s’engager à faire quelque chose différemment.

## Messages suggérés

Si une personne ne peut pas ou ne veut pas adopter l’approche sur laquelle nous nous sommes tous mis d’accord, j’aimerais qu’elle me parle en privé. Pour les autres, nous allons supposer que vous commencerez à l’utiliser dès maintenant dans toutes les interactions.

En plus de cette approche, veuillez écrire au moins une chose que vous ferez différemment au travail par suite de la discussion d’aujourd’hui. Il pourrait s’agir de la façon dont vous communiquerez, de la façon dont vous vérifierez vos suppositions au sujet des gens ou de la façon dont vous prendrez respectueusement la défense d’une personne victime d’un comportement non sécuritaire. Ce pourrait être quelque chose que vous avez tiré de l’atelier ou dont vous avez discuté dans votre groupe.
Je vais vous demander de communiquer votre réponse lorsque le temps sera écoulé.
Vous disposez d’une minute pour écrire votre réponse.

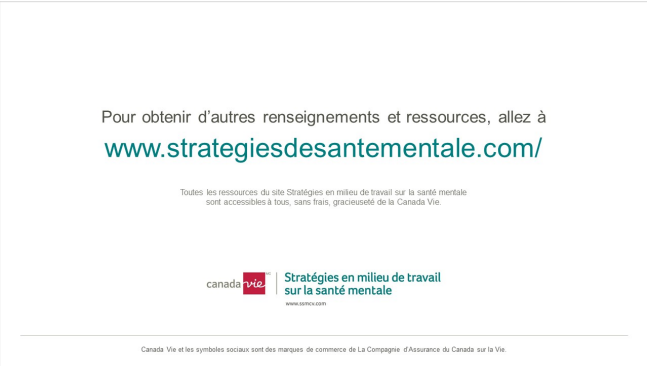
**[Après une minute, demandez au plus grand nombre de participants possible de lire leur réponse, selon le temps dont vous disposez.]**

## Transition

Merci. Si nous pouvons tous être plus conscients de nos paroles et de nos gestes, nous serons en mesure de créer un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique pour tout le monde.

## Notes :

**Diapositive 24 | 1 minute**




# Encore plus d'informations et de ressources

## Notes à l'intention de l'animateur

À la toute fin du document à l'intention des participants, il y a une liste de quelques-unes des nombreuses ressources gratuites disponibles. Si vous souhaitez que votre auditoire lise ou utilise une ressource précise, vous pouvez la souligner à la fin de la séance. Si vous manquez de temps, vous pouvez sauter cette étape.

## Messages suggérés

Pour obtenir plus de renseignements sur les différentes stratégies à utiliser pour résoudre des problèmes en milieu de travail ou encore pour favoriser un environnement sécuritaire sur le plan psychologique, visitez le site Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Tous les outils sur ce site sont offerts gratuitement en français et en anglais. À la fin de votre document, vous trouverez d'ailleurs quelques exemples de ressources offertes.

Encore merci d'avoir assisté à cet atelier. Bonne fin de journée!

**Notes :**

**Notes :**

**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 :

### Avant de dire non, demandez le pourquoi

Découvrez le besoin qui se cache derrière la demande avant de dire non. Vous pourriez répondre au besoin sans accepter la demande initiale.

### Être un employé consciencieux

Aidez les employés à comprendre leur responsabilité et les possibilités qu'ils ont de contribuer à un milieu de travail sain sur le plan psychologique comme il est décrit dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

### Gestion de l'épuisement professionnel

Apprenez les étapes qui peuvent vous aider à reconnaître, à prévenir ou à réduire les effets néfastes de l'épuisement professionnel sur les employés ou vous-même.

### Aider les collègues en difficulté

Cet article explique comment les employés peuvent aider leurs collègues à surmonter les diverses sources de stress dans la vie quotidienne, y compris les problèmes de santé mentale, sans devenir eux-mêmes stressés.

### Des idées pour résoudre les conflits au travail

Utilisez ces idées pour aider les personnes à résoudre leurs propres conflits au travail.

### Se protéger contre l'intimidation

Les personnes ciblées par l'intimidation doivent faire face à ce problème jusqu'à ce qu'il soit résolu. Ces stratégies peuvent réduire le stress, améliorer les perceptions et augmenter l'autonomie en matière de santé.

### Facteurs de stress importants

Utilisez cette ressource pratique pour vous aider à composer avec des facteurs de stress importants (p. ex. divorce, problèmes financiers, rôle d'aidant et situations d'abus).

### Outil de gestion du stress

Ciblez la source de votre stress grâce à *Stratégies sur le stress* – un outil en ligne gratuit qui fait appel à des méthodes pratiques de résolution des problèmes.

### Pourquoi le blâme et l'humiliation sont inefficaces

Apprenez à éviter le blâme et l'humiliation pour réduire la négativité et les conflits.

**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