Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Guide de l'animateur

Encourager l'amélioration d'une tâche



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 : David MacDonald, B.A. (avec spécialisation); Christine Hildebrand, inf. aut., B.Sc.inf.; Diane Bezdikian, MBA; Phil Perczak, B. Sc., CCVM; Lindsay Crawford, B. Serv. Soc.; Jamie Horyski, LL. B.; Mary Ann Baynton, M. Serv. Soc.

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
- La gestion du rendement encourageante
- La santé et la sécurité psychologiques (série Au programme)

Pour obtenir la liste complète des ateliers offerts, consultez la page strategiesdesantementale.com/matériel.

Table des matières

Présentation de la série d'ateliers 1

Animer un atelier sur ce thème 2

Comment utiliser ce guide 5

Ateliers

Diapositive 1 Encourager l'amélioration d'une tâche 6

Diapositive 2 Objectifs d'apprentissage 8

Diapositive 3 Règle d'élimination 10

Diapositive 4 Stress lié à la charge de travail 12

Diapositive 5 Reconnaître que le sentiment est réel sans nécessairement approuver l'explication fournie 14

Diapositive 6 Processus d'amélioration d'une tâche 16

Diapositive 7 Avant votre conversation avec l'employé 18

Diapositive 8 Rencontre avec l'employé 20

Diapositive 9 À vous de jouer 22

Diapositive 10 Rencontre de suivi 24

Diapositive 11 Étapes suivantes 26

Diapositive 12 Techniques et ressources additionnelles 28

Diapositive 13 Qu'allez-vous faire différemment? 30

Diapositive 14 Encore plus d'informations et de ressources 32

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



Présentation de la

série d'ateliers

Chaque atelier conçu par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale inclut 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 du participant. De cette façon, vous pourrez personnaliser l'atelier si vous croyez que cela est nécessaire. Le guide à l'intention 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 et 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.

Si vous le souhaitez, vous pouvez également ajouter des diapositives liées aux ressources, aux politiques, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

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.

Diaporama

Le diaporama est disponible à l'adresse strategiesdesantementale.com/matériel. Si vous le souhaitez, vous pouvez également y ajouter des diapositives liées aux ressources, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

Vous pouvez projeter le diaporama sur un écran ou le présenter dans un webinaire. Cela dit, vous pouvez aussi donner l'atelier en vous servant uniquement des documents.

Document à l'intention des participants

Le document à l'intention des participants est disponible à l'adresse strategiesdesantementale.com/matériel. Il peut être imprimé ou utilisé de façon numérique.

Animer un atelier sur ce thème

Préparation

Avant de commencer :

- Déterminez qui sont les personnes dans l'organisation qui gèrent le rendement. Cet atelier a été conçu pour elles.
- Avant d'animer l'atelier, lisez la ressource Gestion du rendement encourageante. Cela vous permettra de mieux comprendre le sujet. De plus, vous pourrez vous reporter à l'information dans cette page pour répondre aux questions de votre auditoire.
- Examinez le processus d'amélioration d'une tâche inclus dans ce guide pour vous assurer qu'il cadre avec les politiques de votre organisation ou de votre équipe. Au besoin, apportez-y des modifications.
- Si nécessaire, examinez les méthodes de gestion du rendement existantes pour déterminer comment vous pouvez tirer profit du processus d'amélioration d'une tâche.
- 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 du participant (pour chaque participant)** – en format papier ou numérique
- **Crayons** – pour les participants qui n'en ont pas
- **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 utile pour tous ceux qui souhaitent trouver des façons d'aider un employé à mener à bien une tâche précise. Votre auditoire pourrait notamment être constitué de leaders, de gestionnaires, de superviseurs et de représentants des Ressources humaines. L'approche proposée pourrait aussi intéresser les représentants syndicaux ou les représentants des travailleurs, car elle vise à soutenir les employés qui éprouvent des problèmes de rendement.

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 encore dans une salle de travail virtuelle si vous avez décidé d'offrir l'atelier sous forme de webinaire.

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. 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 :

Mail

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

Atelier Encourager l’amélioration d’une tâche



Il peut être ennuyeux de se rendre compte qu’une tâche n’a pas été effectuée correctement. Lorsque cela se produit, vous pouvez tenter d’analyser le problème pour déterminer :

- S’il est lié à la façon dont vous avez donné les directives
- S’il est lié au processus qui est en place
- S’il est lié à la façon dont l’employé a été formé
- Si c’est la faute de l’employé

Cependant, le fait de trouver un coupable ne vous permet pas d’améliorer la situation. Cet atelier d’une heure vous montrera comment aider un employé à bien effectuer une tâche précise. Vous y apprendrez comment :

- Encourager l’amélioration d’une tâche, même si l’employé éprouve des problèmes de santé mentale
- Aider l’employé à trouver lui-même des façons d’améliorer son rendement
- Mettre l’accent sur les solutions plutôt que sur les problèmes
- Utiliser un processus d’amélioration d’une tâche

Si vous voulez vous renseigner davantage sur le sujet avant l’atelier, vous pouvez lire le guide Gestion du rendement encourageante.

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.

Si vous donnez cet atelier pour la première fois, nous vous suggérons de prévoir 1 h 30, mais de tout de même respecter le plus possible les recommandations indiquées. Cela réduira votre niveau de stress et vous permettra d'évaluer le temps dont vous aurez réellement besoin les prochaines fois.

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.

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



Encourager l'amélioration d'une tâche

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 dire 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

Message suggéré

Bienvenue à tous! Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cet atelier intitulé Encourager l'amélioration d'une tâche.

Nous proposons plusieurs ateliers dans le cadre de la série Gestion du rendement encourageante. Voici certains thèmes abordés :

- **Bâtir la confiance** – cet atelier vous explique comment avoir une conversation productive et comment vous y préparer
- **Techniques de communication** – cet atelier vous explique comment gérer la négativité, la colère, l'attitude défensive ou le silence
- **Situations complexes** – cet atelier vous explique comment faire face aux demandes de mesures d'adaptation ou aux problèmes de comportement
- **Élaborer un plan** – cet atelier vous explique comment concevoir un plan modifiable qui prend en compte toutes les responsabilités d'une personne

Aujourd'hui, nous discuterons des façons d'améliorer une tâche ou un processus continu

précis. Par exemple, si ce qui cloche, c'est la manière dont un rapport est rempli ou un gadget est construit, vous verrez qu'il est seulement nécessaire de chercher à résoudre ce problème. En effet, il n'y a pas lieu de s'attaquer à d'autres difficultés, comme un conflit, une attitude négative ou un problème de comportement puisque cela n'a rien à voir avec la tâche. Dans le cas de la construction d'un gadget, si un grand nombre de processus doit être suivi à différents moments, il sera important de se concentrer sur un seul processus à la fois. En abordant le rendement de cette façon, vous pouvez vraiment favoriser la réussite de l'employé. Cela vous permet d'agir comme un entraîneur qui prend le temps d'analyser chacun des éléments du jeu ainsi que chacune des forces d'un joueur de baseball pour déterminer comment il peut atteindre son plein potentiel.

La ressource que nous allons examiner aujourd'hui vous sera utile, peu importe si l'employé a des problèmes de santé mentale ou non. Elle a pour objectif de favoriser sa réussite 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.

L'idée d'adopter une approche coopérative pour permettre à l'employé d'améliorer une seule tâche vous fait peut-être lever les yeux au ciel. Mais ce processus peut éviter des semaines, des mois, voire des années de rendement insatisfaisant. Il peut aussi prévenir des conséquences négatives pour l'employé, ses collègues et l'organisation. Nous vous demandons donc de garder l'esprit ouvert pendant cet atelier. Le processus dont nous parlerons a été conçu pour vous aider à résoudre plus efficacement les problèmes de rendement des employés.

Vous avez tous reçu un document dans lequel vous pouvez prendre des notes. Il contient également le processus en question de même qu'une feuille de travail liée à ce processus.

[**Vous pourriez maintenant passer aux présentations, si vous aviez décidé de laisser du temps pour cela.**]

Transition

Une des compétences importantes en leadership est d'être en mesure de favoriser un bon rendement. Cela peut vraiment aider les employés à atteindre les objectifs. À la toute fin, je vous demanderai d'écrire et de nommer une chose que vous allez faire différemment à la suite des discussions d'aujourd'hui. Alors, gardez cette consigne en tête pendant l'atelier.

Notes

Diapositive 2 2 minutes



Objectifs d'apprentissage

Message suggéré

Voici les objectifs de cet atelier :

- Prendre en considération les facteurs de stress de l'employé – Il se peut qu'il soit confronté à des facteurs de stress ou à des problèmes de santé importants, mais qu'il ne vous en ait jamais parlé.
- Établir une relation productive avec les employés – Discutez avec les employés des façons dont vous pouvez les soutenir pour favoriser leur réussite. Ce type d'échange sera beaucoup plus efficace qu'une discussion axée sur leurs échecs. Vous démontrerez en même temps votre bonne volonté et vos compétences en leadership.
- Utiliser le processus d'amélioration d'une tâche – Vous apprendrez à utiliser une ressource personnalisable pour discuter avec un employé d'une tâche précise.
- Améliorer, en fonction de critères mesurables, la façon dont une tâche est exécutée – Ce processus vous aidera à :
  - Découvrir les problèmes systémiques sur lesquels vous devez vous pencher
  - Régler le problème de rendement de l'employé en ce qui a trait à une tâche précise, ou
  - Prendre des mesures disciplinaires progressives (au besoin)

Vous saurez aussi que vous avez d'abord tout fait en votre pouvoir pour aider l'employé.

Vous pouvez trouver plus de précisions sur tous les sujets abordés aujourd'hui dans le site Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Donc, vous n'avez pas à prendre des notes détaillées si vous n'en avez pas envie. L'adresse URL figure dans votre document si vous voulez accéder au site pour obtenir des renseignements additionnels.

Le processus dont nous discuterons aujourd'hui peut donner de bons résultats avec tous les employés, même avec ceux qui sont confrontés à des facteurs de stress ou à des troubles de santé mentale. Vous apprendrez à avoir des discussions axées sur les résultats plutôt que sur les problèmes. Il s'agit d'une approche qui peut améliorer la productivité et diminuer le niveau de résistance.

Transition

Alors, commençons.

Notes

Diapositive 3 2 minutes



Règle d'élimination

Notes à l'intention de l'animateur

Dans votre document, vous trouverez un lien vers plus de renseignements sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Il existe aussi une autre page expliquant différentes approches pour orienter les employés vers des ressources. Cet outil pourrait être utile pour les leaders qui ne sont pas à l'aise de recommander des ressources, surtout lorsqu'ils soupçonnent un problème de santé mentale. Si vous disposez de plus de temps, il pourrait être intéressant de passer en revue la liste qui se trouve dans cette page avec les participants. Autrement, vous pouvez leur suggérer d'aller l'examiner eux-mêmes plus tard.

Message suggéré

Avant de parler de rendement ou de discipline, éliminez la possibilité que le problème soit lié à un trouble de santé pour lequel il faut mettre en place des mesures d'adaptation.

La législation sur les droits de la personne vous interdit de demander à un employé de vous faire part du diagnostic qu'il a reçu. Si vous soupçonnez un problème de santé, vous pouvez à tout le moins demander à l'employé s'il a besoin qu'on mette en place des mesures d'adaptation. Ensuite, notez sa réponse et la date à laquelle vous avez posé la question. Certains organismes de défense des droits de la personne décrivent cela comme le devoir de vérification.

Vous pourriez dire à l'employé : « Si ton état de santé nécessite des mesures d'adaptation, je peux te diriger vers les bonnes personnes-ressources. Elles t'aideront à déterminer si tu as droit à ces mesures. Aimerais-tu que nous discutions de cela maintenant? » Si l'employé refuse, vous pouvez essayer de l'aider à améliorer son rendement. Cependant, s'il continue à éprouver des difficultés, pensez à lui poser de nouveau cette question. Dans tous les cas, assurez-vous de noter que vous avez fait cette offre à l'employé.

Si l'employé demande la mise en place de mesures d'adaptation, commencez à suivre le processus qui existe dans votre organisation. Il s'agit aussi d'un bon moment pour lui suggérer des ressources qui pourraient l'aider. Par exemple, vous pourriez lui parler du Programme d'aide aux employés et à la famille. Dans votre document, nous avons ajouté des idées et des exemples de messages pour vous faciliter la tâche.

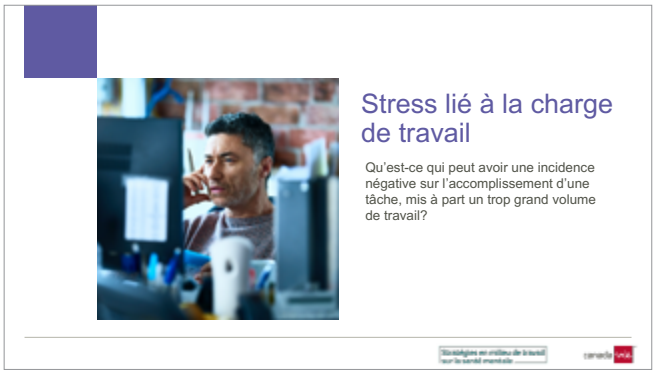
Si des mesures d'adaptation sont nécessaires, vous oserez peut-être moins discuter des problèmes de rendement par peur d'empirer la situation. La ressource dont nous parlerons aujourd'hui vous propose une façon psychologiquement sécuritaire de soutenir le rendement de tous les employés à n'importe quel moment.

Transition

Lorsqu'une personne ne va pas bien, surtout si c'est en raison d'un trouble de santé mentale, elle se sentira possiblement moins angoissée au travail si vous vous efforcez de l'aider à améliorer son rendement.

Notes

Diapositive 4 6 minutes



Stress lié à la charge de travail

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous ne disposez pas de beaucoup de temps, vous pouvez passer la partie interactive de cette diapositive.

Message suggéré

Vous disposez de deux minutes pour trouver à votre table le plus de réponses possible à la question suivante : Qu'est-ce qui peut constituer un facteur de stress lié à l'emploi, mis à part une trop grande charge de travail? Vous pouvez commencer.

[Une fois que les deux minutes sont écoulées, lisez ce qui suit.]

Nous pouvons penser que le stress lié à la charge de travail est uniquement causé par le nombre de tâches à faire. En fait, lorsque la charge et les heures de travail sont raisonnables, le stress provient souvent de ce qui suit :

- Une formation inadéquate
- Des ressources insuffisantes
- La peur
- La pression
- La confusion
- La frustration ou le manque de contrôle sur l'accomplissement du travail

Quels autres exemples avez-vous trouvés?

[Après avoir écouté toutes les réponses des participants, vous pouvez continuer.]

Il se peut qu'il y ait un seul employé qui ressent du stress en raison de la charge de travail. Vous pourriez d'ailleurs remarquer qu'un volume de travail qui stimule la plupart des employés paraît beaucoup trop élevé aux yeux de quelques-uns. Il peut y avoir différentes raisons qui expliquent cette différence de perception. Une solution pourrait être de réduire la charge de travail. Cependant, notre processus vous aidera à vous attaquer aux problèmes précis qui angoissent l'employé. Il vous permettra de l'encourager à faire du bon travail. Cette approche est vraiment efficace pour réduire le niveau de stress d'une personne, particulièrement lorsque celle-ci est aux prises avec des troubles de santé mentale. Le fait de réduire le stress permet aussi d'établir une relation productive ainsi que des liens de confiance.

Transition

La ressource dont nous discuterons aujourd'hui ne nous amènera pas à nous demander si la tâche est difficile à accomplir. Elle nous incitera plutôt à concevoir des solutions pour réduire le stress et accroître la réussite.

Notes

Diapositive 5 2 minutes



Reconnaître que le sentiment est réel sans nécessairement approuver l'explication fournie

Message suggéré

Vous pouvez comprendre le point de vue d'une personne sans toutefois être d'accord. Écoutez patiemment l'employé pendant qu'il vous explique pourquoi il ne répond pas aux attentes. Vous vous direz peut-être qu'il ne cherche qu'à se justifier, mais gardez-vous d'exprimer votre opinion. Concentrez-vous plutôt à améliorer la façon dont la tâche sera exécutée à l'avenir. Par exemple, vous pourriez répondre à l'employé : « Il semble que cela a été une source de frustration pour toi. Trouvons une façon d'éliminer ce sentiment de colère et de veiller à ce que le travail soit bien accompli. »

Indiquez-lui clairement que vous comprenez ce qu'il ressent. Dans notre exemple, l'employé se sent frustré. Ne lui dites pas que son raisonnement ne tient pas la route. Son sentiment est réel, même si vous n'êtes pas d'accord avec les raisons qui le motivent. N'exprimez pas votre désaccord afin que l'employé ne se tienne pas sur la défensive. Cette réaction a tendance à démotiver les gens plutôt qu'à soutenir un bon rendement.

Cette stratégie vous permettra d'éviter un débat lié aux perceptions personnelles, c'est-à-dire une bataille à peu près impossible à gagner.

Transition

Parlons maintenant du processus d'amélioration d'une tâche.

Notes

Diapositive 6 2 minutes



Processus d'amélioration d'une tâche

Message suggéré

Dans votre document, nous avons inclus le processus d'amélioration d'une tâche et la feuille de travail connexe. Vous pouvez également trouver ces ressources dans le site Web Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Intégrez-les à votre approche existante lorsque vous devez vous pencher sur des tâches précises.

Le processus d'amélioration d'une tâche vous permet de vous concentrer sur une seule tâche à la fois. Il propose aux leaders d'utiliser une approche encourageante, constructive et efficace. Il explique comment aider les employés à trouver des solutions qu'ils voudront et pourront adopter.

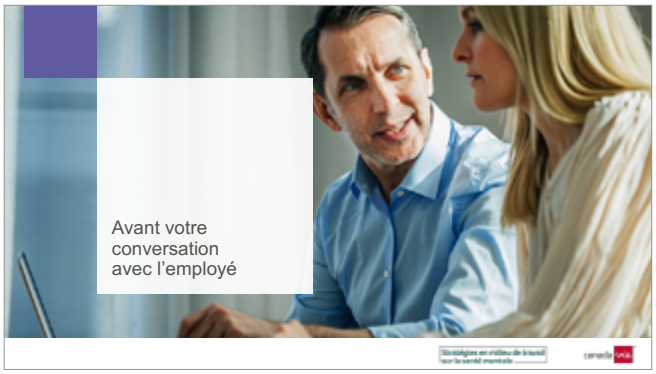
D'autres ateliers proposent une approche plus générale pour la gestion du rendement global.

Transition

Commençons par examiner les conseils sur la façon de préparer la rencontre avec l'employé.

Notes

Diapositive 7 5 minutes



Avant votre conversation avec l'employé

Notes à l'intention de l'animateur

Vous pouvez lire les conseils ci-dessous pendant que les participants suivent dans leur document ou vous pouvez demander à différentes personnes de les lire à voix haute.

Message suggéré

Lisons ces conseils ensemble :

Énoncez clairement l'objectif de la rencontre – Vous pourriez dire à l'employé : « Je te donne rendez-vous le [jour] à [heure], à [endroit]. Pendant cette rencontre, on va discuter des façons de mieux accomplir [la tâche]. Je vais t'inviter à m'expliquer comment tu l'exécutes en ce moment et combien de temps cela te prend. Tu pourras aussi me parler de tous les obstacles auxquels tu te butes. Après cela, je vais te demander de concevoir un plan qui facilitera ta réussite à tous les coups. Il ne s'agit pas d'une rencontre formelle de gestion de rendement – je veux plutôt savoir ce que je peux faire pour t'aider à bien faire le travail. »

Créez un environnement sûr : Utilisez une approche ouverte et calme pendant toute la discussion. Soyez attentif à votre langage corporel, à votre ton, mais aussi à l'intensité dont vous faites preuve.

Demandez au lieu d'exiger : Cette approche consiste à demander (et non pas à dire) à l'employé ce qu'il peut faire pour obtenir de bons résultats. Évitez d'exprimer votre opinion. De façon générale, parlez moins et posez plus de questions. Si l'employé garde le silence au début, donnez-lui le temps de réfléchir à ce qu'il pourrait répondre. N'oubliez pas que cette rencontre est possiblement angoissante pour lui.

Mettez l'accent sur la réussite future : L'employé sait probablement qu'il n'a pas répondu aux attentes. En fait, s'il n'en était pas conscient auparavant, cette rencontre lui a certainement mis la puce à l'oreille puisqu'elle vise à lui permettre de discuter avec son leader de ce qu'il pourrait faire différemment. Il s'agit d'une situation déjà assez humiliante pour lui. Alors, ne le blâmez pas et ne le critiquez pas, car il pourrait se tenir sur la défensive ou refuser de collaborer.

Axez plutôt la discussion sur les façons dont il pourrait mener à bien ce type de tâche à l'avenir.

Soyez optimiste et encourageant : Le rendement passé de l'employé vous déçoit peut-être. Cependant, agissez d'une manière qui indique que vous êtes convaincu qu'il est capable de bien faire le travail. De plus, montrez-lui que vous êtes là pour l'aider. On ne connaît pas toujours les difficultés qu'une personne traverse ni leur incidence sur son rendement. Demeurez encourageant. Dans la plupart des cas, l'employé admettra qu'il est responsable de son rendement professionnel insatisfaisant. Il reconnaîtra aussi que vous avez essayé de l'aider. Et si vous devez appliquer des mesures disciplinaires progressives, il risque moins de penser qu'il est victime d'injustice.

Soyez préparé, mais ne vous prononcez pas d'entrée de jeu : Avant d'avoir cette conversation avec l'employé, déterminez comment vous mesurerez sa réussite en ce qui a trait à cette tâche précise. Soyez le plus clair possible pour éviter que votre intention soit mal interprétée. Voici certains points qui peuvent vous guider lorsque vous devez décider comment mesurer la réussite :

- L'exigence devrait être identique à celle imposée à un employé moyen qui effectue la même tâche. Cela vous permettra d'éviter toute discrimination. Par exemple, il se peut que l'employé ait effectué cette tâche avec brio pendant un certain temps et qu'à un moment donné, la qualité de son travail ou sa productivité ait diminué. Dans ce cas, il est juste de s'attendre à ce qu'il réponde à la même exigence que les autres employés.
- Établissez des critères objectivement clairs et précis et non pas des descripteurs vagues. Par exemple, la directive de produire un travail de grande ou de haute qualité est vague et possiblement même déraisonnable. Par contre, la directive de ne pas faire plus d'une erreur en moyenne par tranche de 20 gadgets construits est précise.
- Indiquez clairement le temps dont un employé moyen a besoin pour effectuer cette tâche plutôt que le délai le plus rapide pour la réaliser. De toute façon, une fois que l'employé aura réussi à bien accomplir la tâche une première fois, il se peut qu'il se mette lui-même au défi de l'exécuter plus vite par la suite.

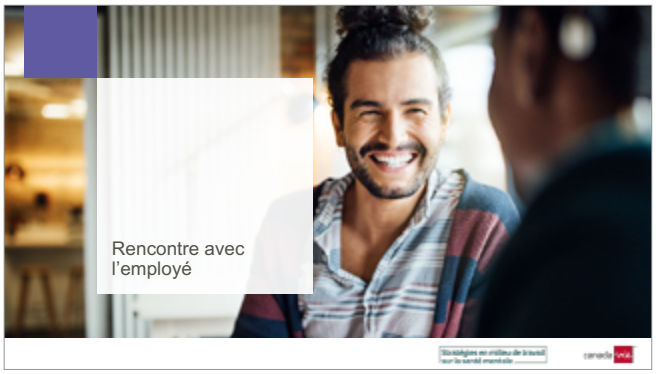
Ne transmettez pas d'emblée cette information à l'employé. Elle sert à vous familiariser avec la tâche avant la rencontre. Pendant votre conversation avec l'employé, vous lui demanderez de d'abord vous expliquer comment il définit la réussite. Cela vous permettra de comprendre où il fait fausse route. Vous pourrez ensuite l'aider à se fixer un objectif raisonnable.

Transition

Lisons maintenant la partie du processus d'amélioration d'une tâche qui vous indique comment vous préparer à la rencontre. Le processus se trouve dans votre document.

Notes

Diapositive 8 5 minutes



Rencontre avec l'employé

Notes à l'intention de l'animateur

Vous pouvez lire cette partie vous-même pendant que les participants suivent dans leur document ou vous pouvez demander à différentes personnes de lire les questions à voix haute.

Message suggéré

Le document lié au processus reformule d'une façon plus conversationnelle les questions figurant dans la feuille de travail. Vous pouvez donc suivre cela si vous le souhaitez. Sous chacune des questions, vous trouverez des notes qui vous guideront pendant tout le processus. Lisons-les ensemble avant que vous commenciez à remplir la feuille de travail.

1. Pendant notre conversation, je veux qu'on se penche sur la tâche suivante.

- Indiquez clairement quelle est la tâche qui doit être améliorée. Le processus n'est pas conçu pour discuter de plusieurs tâches à la fois.

N'oubliez pas que les notes ne s'adressent qu'à vous et qu'elles ne doivent pas être communiquées à l'employé. Ce sont des lignes directrices pour vous aider à vous préparer à la rencontre.

2. J'aimerais que tu m'expliques comment tu détermines que cette tâche a été bien accomplie.

- Songez à demander à l'employé ce qui permet précisément de faire la différence entre un travail bâclé, un travail satisfaisant et un travail remarquable.
- Prenez le temps d'écouter les explications de l'employé. Si sa définition de la réussite ne correspond pas à vos attentes, aidez-le et encadrez-le pour que vous parveniez à une compréhension commune.

3. Pourrais-tu me dire ce dont tu as besoin pour bien accomplir la tâche?

- Il pourrait notamment s'agir :
  - De renseignements
  - De ressources
  - De matériel
  - De temps
  - De soutien
  - De formation, d'encadrement ou simplement d'un coup de main

Continuez de poser la question « Et quoi d'autre? » jusqu'à ce que l'employé confirme avoir tout mentionné.

- Aidez l'employé à réfléchir également aux problèmes organisationnels possibles, comme :
  - Des demandes concurrentes
  - Des changements inattendus
  - Un manque de ressources ou de matériel
- Notez tout ce que vous vous engagez à faire ou à offrir pour aider l'employé à mener à bien cette tâche. Ensuite, ajoutez-vous un rappel pour vous assurer de respecter vos promesses. Par ailleurs, demandez à l'employé de vérifier votre liste et de confirmer que vous avez noté tous les éléments dont il a besoin pour accomplir correctement la tâche.

4. **Si nous mettons ces éléments en place, combien de temps penses-tu devoir consacrer à cette tâche pour bien la réaliser la première fois?**

- Ne dites pas à l'employé le temps que cela est censé lui prendre. Demandez-lui plutôt combien de temps il lui faudra. De cette façon, vous pourrez possiblement déceler d'autres obstacles ou difficultés. Si l'employé mentionne un délai beaucoup plus long ou plus court que celui qui est réellement nécessaire selon vous, demandez-lui de vous fournir un horaire détaillé. Écoutez attentivement son explication. Déterminez si plus de temps est nécessaire ou réfléchissez à des façons de réduire le délai.

5. **Si l'on tient compte de toute ta charge de travail, quand est-il raisonnable de s'attendre à ce que cette tâche soit accomplie?**

- Après cette date, vous pouvez faire un suivi auprès de l'employé pour savoir comment les choses se sont déroulées.
- Établissez la date, l'heure et l'endroit du rendez-vous de suivi. Assurez-vous que vous inscrivez tous les deux cette rencontre à votre calendrier.

6. **Pourrais-tu noter à quel moment (date et heure) tu travailles là-dessus, mais aussi les défis qui se présentent ou le soutien que tu reçois?**

- Vous pourriez poursuivre en disant : « Je sais que cela représente du travail additionnel pour toi, mais je veux savoir ce qui t'aide et ce qui te nuit quand tu accomplis cette tâche. Par exemple, si tu disposes de plus de temps que d'habitude pour te concentrer sur la tâche parce qu'une réunion a été annulée, tu pourrais noter cela comme une forme de soutien. À l'opposé, si tu as moins de temps pour l'accomplir parce qu'une nouvelle réunion a été ajoutée à l'horaire, tu peux inscrire cela comme un défi. Alors, je te demande de noter toute forme de défi ou de soutien qui se présente pour qu'on puisse en discuter lors de notre prochaine rencontre. »

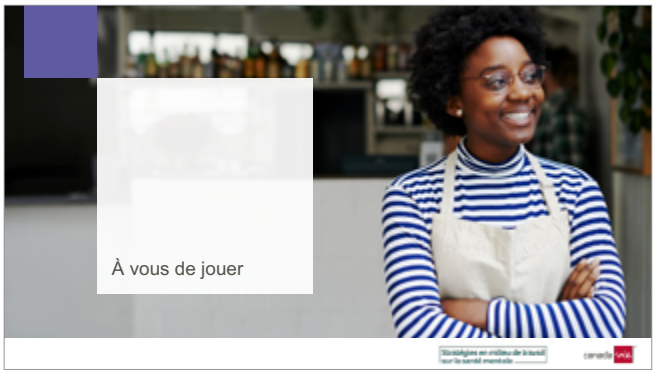
7. **Je vais t'envoyer une copie des notes de notre discussion de même qu'un rappel pour notre rencontre de suivi.**

- Faites cela le plus tôt possible après la discussion.
- Voici un message (modifiable, au besoin) que vous pourriez envoyer à l'employé : « Merci d'avoir accepté de me rencontrer aujourd'hui. Tu trouveras en pièce jointe toute l'information liée à notre conversation, y compris ton plan d'action. N'oublie pas d'inscrire le temps que tu passes ou que tes collègues passent à [réaliser la tâche]. Prends aussi en note toute forme de défi ou de soutien qui a une incidence sur ta capacité de réussir. Notre prochaine rencontre aura lieu le [date] à [heure], à [endroit]. Si tu as besoin de quoi que ce soit d'ici là, n'hésite pas à communiquer avec moi. »

Transition

Nous allons nous arrêter ici pour l'instant. Nous nous pencherons sur le reste du processus une fois que vous aurez rempli la feuille de travail.

Diapositive 9 10 minutes



À vous de jouer

- Remplissez la feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche jusqu'à la section de suivi
- Utilisez le processus d'amélioration d'une tâche à titre de guide
- Aidez l'employé à trouver des solutions – abstenez-vous de donner des conseils

Notes à l'intention de l'animateur

Les participants testeront maintenant le processus d'amélioration d'une tâche.
Le processus et la feuille de travail connexe se trouvent dans leur document.

Message suggéré

Au cours des dix prochaines minutes, vous allez remplir la feuille de travail jusqu'à la section de suivi.

Je vous demande de faire cet exercice en équipe de deux. L'un d'entre vous sera le gestionnaire et l'autre jouera le rôle de l'employé qui doit améliorer sa façon de remplir un rapport. Prenez immédiatement une minute pour décider qui sera le gestionnaire et qui sera l'employé. Si une personne est seule, je pourrai me mettre en équipe avec elle.

[**Laissez un peu de temps aux participants pour l'attribution des rôles, puis continuez.**]

La personne qui joue le rôle du gestionnaire peut utiliser le document du processus d'amélioration d'une tâche comme aide-mémoire. Elle devra aussi remplir la feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche.

Le scénario est inclus dans votre document, mais je vais tout de même vous le lire. Aujourd'hui, le problème qui nous occupe est le suivant : il y a constamment des erreurs dans un rapport hebdomadaire dont se servent les membres de la haute direction.

Il y a régulièrement des petites coquilles et des erreurs grammaticales dans ces rapports. Cependant, le dernier rapport contenait aussi des données incorrectes. Cela a gêné le membre de la haute direction qui s'en est servi auprès de clients éventuels. Il est vraiment important que ces rapports ne contiennent pas d'erreurs.

Le processus pourrait être plus long lorsque la complexité de la tâche est plus grande. Dans cet exercice, vous devez imaginer le type de rapport dont il s'agit et faire preuve de créativité pour trouver des solutions. Portez une attention particulière à la façon dont le processus aide l'employé à élaborer ses propres solutions et permet au leader de clarifier ses attentes.

Vous pouvez commencer. Je vous aviserai lorsque le temps sera écoulé.

[**Vous pouvez reprendre la parole après 10 minutes ou une fois que tout le monde semble avoir terminé.**]

Pouvez-vous nous faire part de certaines solutions que vous avez trouvées pour que le rapport ne contienne pas d'erreurs?

[**Laissez au moins trois personnes s'exprimer.**]

Vous remarquez sûrement que les solutions trouvées varient d'une personne à l'autre. C'est ce qui arrive lorsqu'on aide l'employé à trouver une solution plutôt que de lui en imposer une. L'être humain a tendance à se rallier à une solution qu'il a aidé à trouver. J'ai une question pour ceux qui jouaient le rôle de l'employé. Est-ce que vous vous êtes senti soutenu pendant l'application de ce processus d'amélioration d'une tâche?

[**Écoutez les réponses des participants.**]

Transition

Maintenant que nous avons un plan d'action, il est important de planifier une rencontre de suivi.

Notes

Diapositive 10 3 minutes



Rencontre de suivi

- Qu'est-ce qui t'a aidé à bien effectuer cette tâche ou qu'est-ce qui a compromis ta réussite?
- Comment as-tu mesuré ta réussite?
- Que vas-tu faire différemment à partir de maintenant pour mener à bien cette tâche?

Message suggéré

La date de suivi dépendra de la capacité de l'employé à mener à bien la tâche. Cela dit, votre rencontre devrait avoir lieu le plus tôt possible après la date d'échéance sur laquelle vous vous êtes entendus. Quelques jours avant, envoyez un rappel à l'employé. Dites-lui de ne pas oublier d'apporter son registre de temps ainsi que la liste de toutes les formes de soutien et de défis qui se sont présentées lors de l'exécution de la tâche. Il est également important que vous sachiez quels sont les critères objectifs que l'employé a utilisés pour mesurer sa réussite ou la qualité de son travail.

La rencontre de suivi vous permettra de le féliciter d'avoir réussi ou de prendre d'autres mesures correctives. Vous aurez aussi des documents sur lesquels vous appuyer s'il vous faut maintenant appliquer des mesures disciplinaires progressives ou vous concentrer sur l'amélioration du rendement continu.

Dans votre feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche, vous trouverez des questions à poser pendant la rencontre de suivi, comme :

- Qu'est-ce qui t'a aidé à bien effectuer cette tâche ou qu'est-ce qui a compromis ta réussite?
- Comment as-tu mesuré ta réussite?
- Que vas-tu faire différemment à partir de maintenant pour mener à bien cette tâche?

Si l'employé a réussi du premier coup, planifiez un autre rendez-vous pour vous assurer qu'il continue sur cette voie. Par ailleurs, pensez toujours à souligner ses efforts.

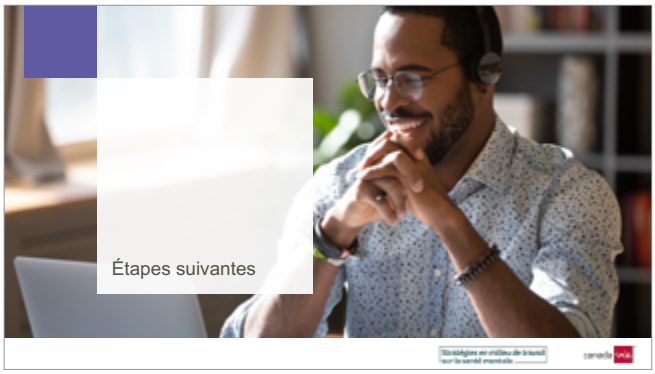
Continuez à épauler l'employé en organisant une ou deux autres rencontres de suivi. Vous lui montrerez ainsi que vous êtes là pour lui.

Transition

Et si rien de cela ne permet à l'employé de s'améliorer?

Notes

Diapositive 11 3 minutes



Étapes suivantes

Message suggéré

Si l'employé ne s'améliore pas la première fois, vous pouvez avoir de nouveau la même discussion avec lui. Apportez tous les correctifs que l'employé juge nécessaires. Nous vous proposons aussi d'ajouter des questions comme :

- Selon toi, y a-t-il autre chose qui pourrait t'empêcher de bien effectuer la tâche cette fois-ci?
- Quelle est la prochaine mesure que nous devrions prendre si tu ne réussis pas cette fois-ci non plus?

Si vous devez prendre des mesures disciplinaires progressives, dites à l'employé qu'avant d'entamer le processus formel, vous lui laissez une autre chance.

Transition

Nous aurions pu en discuter encore longuement si le temps nous l'avait permis.

Notes

Diapositive 12 3 minutes



Techniques et ressources additionnelles

Notes à l'intention de l'animateur

En raison des contraintes de temps, il se peut que vous soyez seulement en mesure de lire l'information ci-dessous avant de passer à la prochaine diapositive. Cela dit, si vous disposez de plus de temps, vous pouvez examiner de plus près certaines de ces techniques, puis les enseigner à votre auditoire.

Message suggéré

Le processus d'amélioration d'une tâche et la feuille de travail afférente peuvent vous aider à soutenir le rendement d'un employé.

Nous pourrions discuter encore longuement des façons de gérer les situations difficiles. La bonne nouvelle, c'est que vous pouvez trouver un grand nombre de techniques et de ressources dans le site Web Stratégies en milieu de travail.
En voici notamment quelques-unes :

- Écouter pour comprendre – Découvrez comment écouter au-delà des mots.
- Pourquoi le blâme et l'humiliation sont inefficaces – Sachez reconnaître les méthodes qui peuvent involontairement provoquer une attitude défensive et même de la colère chez les employés.
- Avant de dire non, demandez le pourquoi – Assurez-vous de fournir aux employés les outils dont ils ont besoin pour faire leur travail, et ce, même si vous ne pouvez pas toujours leur donner exactement ce qu'ils demandent.
- Élaborer un plan pour le milieu de travail – Concevez un plan qui vous permettra de faire face aux situations complexes tout en soutenant le rendement des employés et en les rendant responsables de leurs actions.

- Promotion de la réussite du personnel – Utilisez cette ressource complète pour régler des problèmes qui sont notamment liés à :
    - La prise de décision
    - La tolérance à des environnements stressants
    - La gestion des relations de travail

Notes

Diapositive 13 10 minutes



Qu’allez-vous faire différemment?

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. Si votre temps est limité, demandez aux participants d’écrire leur réponse et de la lire aux gens assis à leur table. 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.

Message suggéré

Prenez quelques minutes pour écrire une chose que vous allez faire différemment au travail à la suite de l’atelier d’aujourd’hui. Cela pourrait être lié à la façon dont vous communiquez ou gérez le rendement. Ou encore, vous pourriez choisir de transmettre à vos collègues l’information que vous avez apprise aujourd’hui. Vous pourriez aussi décider d’utiliser le processus d’amélioration d’une tâche avec un employé précis. En somme, vous pourriez prendre la décision d’appliquer une technique qui a été expliquée aujourd’hui ou dont vous avez discuté à votre table. Je vais vous demander de nous faire part de votre réponse lorsque le temps sera écoulé.

[**Une fois que le temps est écoulé, demandez au plus grand nombre de participants de lire leur réponse, selon le temps dont vous disposez.**]

Transition

Merci d’avoir pris le temps de nous dire ce que vous comptiez faire différemment. J’espère que cela facilitera votre travail.

Notes

Diapositive 14 1 minute



Encore plus d'informations et de ressources

Notes à l'intention de l'animateur

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

Message suggéré

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 psychologiquement sécuritaire, visitez le site Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale. Tous les outils dans 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

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 :

Mesures d'adaptation

Utilisez ces ressources pour gérer des problèmes d'ordre pratique, personnel ou organisationnel et ainsi venir en aide à un employé atteint d'une incapacité.

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 dans cette page, citons les suivants :

- Considérez vos propres besoins
- Mettez l'accent sur les solutions
- Considérez les effets de votre style de gestion
- Abordez les facteurs de stress liés au milieu de travail et à la santé mentale
- Créez une liste de ressources qui abordent ces problèmes

Gérer les problèmes

Ces lignes directrices pratiques et pragmatiques peuvent vous aider à gérer des problèmes au travail, comme :

- Les conflits
- Le rendement
- Les mesures d'adaptation
- La démence
- Les employés se présentant au travail avec les facultés affaiblies
- Le retour au travail
- La violence

Soutenir les nouveaux arrivants

Protégez la sécurité psychologique des employés qui viennent d'arriver au pays et favorisez leur réussite.

Gestion du rendement encourageante

Mettez l'accent sur les solutions et la réussite de l'employé plutôt que sur les problèmes et les échecs.
Vous aiderez ainsi ceux qui sont confrontés à des facteurs de stress, y compris à des problèmes de santé mentale.

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 sur la santé mentale 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 F79-00339-07/20