Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Série d'ateliers



Document du participant

Encourager l'amélioration d'une tâche



Objectifs d’apprentissage

- Prendre en considération les facteurs de stress de l’employé
- Établir une relation productive avec les employés
- Utiliser la feuille de travail liée à l’amélioration d’une tâche
- Améliorer, en fonction de critères mesurables, la façon dont une tâche est exécutée

Règle d’élimination

Éliminez la possibilité que le problème soit lié à un trouble de santé pour lequel il faut mettre en place des mesures d’adaptation. Assurez-vous de noter que vous avez accompli cette étape.

Suggérer des ressources à un employé

Dans les exemples ci-dessous, nous suggérons à l'employé de tirer parti de la ressource Se rétablir en travaillant.

Les vidéos de la série Se rétablir en travaillant s'adressent aux personnes qui souffrent de problèmes de santé mentale. Examinez toutes les ressources avant de les recommander à un employé. Vos suggestions lui paraîtront ainsi beaucoup plus sérieuses.

Chaque situation est unique. Tenez compte de vos antécédents et de la nature de votre relation avec l'employé ainsi que des circonstances actuelles. Vous pouvez vous inspirer des exemples ci-dessous et adapter le message en fonction de vos besoins. Vous pouvez aussi suggérer une autre ressource que celle que nous avons indiquée.

Message d'ordre général

« Je viens tout juste d'examiner la ressource Se rétablir en travaillant. En as-tu entendu parler? Elle s'adresse aux personnes qui éprouvent des difficultés au travail ou d'autres types de problèmes. Je pense qu'elle offre de l'information vraiment intéressante. Je ne sais pas si cela peut t'être utile en ce moment, mais je t'envoie à tout hasard le lien vers cette ressource. »

Problèmes de santé mentale

« Il arrive parfois que des situations nous semblent insurmontables. J'ai trouvé une ressource intitulée Se rétablir en travaillant. Elle contient des vidéos de personnes ayant traversé des moments difficiles au travail. Celles-ci parlent de ce qu'elles ont fait pour s'en sortir et retrouver leur bien-être. Je peux t'envoyer le lien vers cette ressource si tu veux jeter un coup d'œil aux stratégies proposées. »

Congé d'invalidité

« Il peut être difficile de se retrouver dans le système de l'assurance invalidité, en particulier lorsqu'on ne se sent pas bien. J'ai trouvé une ressource intitulée Se rétablir en travaillant. Dans celle-ci, un spécialiste en assurance explique comment obtenir de l'aide pour remplir les formulaires, répondre aux lettres et mieux comprendre le processus à suivre. Veux-tu que je te fasse parvenir le lien vers cette ressource? »

Retour au travail

« Avant ton retour au travail, j'ai pensé que tu aimerais peut-être entendre le témoignage de personnes ayant réussi à reprendre le travail sans compromettre leur santé. C'est pourquoi je te suggère de jeter un coup d'œil à la ressource Se rétablir en travaillant. Tu y trouveras aussi des idées pour élaborer un plan de retour au travail adapté à tes besoins, communiquer facilement avec tes collègues, aider ton superviseur à te prêter main-forte et gérer efficacement les facteurs de stress au travail. Aimerais-tu que je te fasse parvenir le lien vers cette ressource? »

Problèmes entre collègues

« Il est parfois difficile de venir à bout de ces difficultés et de contrer leurs effets sur les relations professionnelles. Je connais une ressource intitulée Se rétablir en travaillant. Elle offre des conseils utiles pour faire taire les commérages, désamorcer les conflits et régler d'autres problèmes en milieu de travail. Je peux t'envoyer le lien vers cette ressource si tu veux y jeter un coup d'œil. »

Précarité d'emploi

« Une des vidéos de la série Se rétablir en travaillant présente des personnes ayant eu à composer avec l'inquiétude de perdre leur emploi. Celles-ci lancent des idées pour faire face aux problèmes de dette ou de remplacement de revenu lors de la perte d'emploi. Je trouve que les conseils donnés sont vraiment pratiques. Aimerais-tu que je t'envoie le lien vers cette ressource? »

Stress lié à la charge de travail

Tentez de déterminer si le stress provient 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

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

Reconnaissez que le sentiment de l'employé est réel. Ne remettez pas en question son explication et ne mentionnez pas que vous avez l'impression qu'il ne cherche qu'à se justifier. Concentrez-vous plutôt à trouver une solution.



Notes



Processus d’amélioration d’une tâche

Aperçu

Ce processus vous permet d’aider un employé à s’engager à suivre un plan raisonnable pour améliorer son rendement et sa productivité en ce qui a trait à une tâche précise. Ne vous en servez pas si vous commencez à appliquer des mesures disciplinaires progressives ou planifiez congédier l’employé. Il s’agit d’un processus fondé sur la bonne volonté, alors utilisez-le lorsque vous souhaitez sincèrement contribuer à la réussite de l’employé.

Si vous devez aussi vous attaquer à des problèmes de comportement ou à d’autres aspects du rendement, nous vous suggérons de privilégier d’abord une approche plus globale. Par exemple, vous pourriez choisir d’élaborer un plan pour le milieu de travail.

Avant votre conversation avec l'employé

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.

Rencontre avec l'employé

La feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche est un outil que vous et votre employé devez remplir ensemble. Nous vous conseillons cependant de commencer par lire les notes qui suivent.

Vous savez déjà comment vous évaluez la réussite et comment l'employé devrait effectuer la tâche. Nous vous suggérons ici de demander à l'employé de définir la réussite dans ses propres mots. Il pourra ainsi vous communiquer sa vision des choses et de votre côté, vous pourrez déterminer si celle-ci cadre avec vos attentes. Faites preuve d'ouverture d'esprit, car il se peut que l'employé vous fasse part de problèmes personnels ou de défis liés à l'exécution de la tâche qui vous étaient inconnus jusqu'à présent.

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.

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. »





Rencontre de suivi

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.

Étapes suivantes

La plupart du temps, vous devrez faire au moins une autre rencontre de suivi. Cela vous aidera à déterminer si le problème est réglé pour de bon ou si l'employé doit procéder d'une autre façon pour réussir.

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.



Feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche

Tâche

- ○ Tâche nouvellement attribuée
- ○ Tâche continue

Date : _____

Nom de l'employé : _____

Personnes ayant rempli cette feuille de travail : _____

Date de la rencontre de suivi : _____

Comment détermines-tu que cette tâche a été bien accomplie?

Qu'est-ce qu'il te faut pour bien exécuter la tâche?

Combien de temps devras-tu consacrer à cette tâche pour bien la réaliser la première fois?

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?

Registre de temps lié à l'amélioration d'une tâche

Date d'échéance :

Date	**Défi ou soutien**
Heure de début	
Heure de fin	
Date	**Défi ou soutien**
Heure de début	
Heure de fin	

Registre de temps lié à l'amélioration d'une tâche

Date d'échéance :

Date	**Défi ou soutien**
Heure de début	
Heure de fin	
Date	**Défi ou soutien**
Heure de début	
Heure de fin	

Comment as-tu mesuré ta réussite?

Que vas-tu faire différemment à partir de maintenant pour mener à bien cette tâche?



Scénario

Dans cet exercice, nous aborderons la tâche qui suit : un rapport hebdomadaire sur le rendement de l'organisation qui est utilisé par les membres de la haute direction, notamment comme outil de marketing ou de promotion lorsqu'ils rencontrent des clients éventuels.

Le problème qui nous occupe est le suivant : il y a constamment des erreurs dans ce rapport. Il y a régulièrement des petites coquilles et des erreurs grammaticales. 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 le rapport ne contienne pas d'erreurs.

Le processus d'amélioration d'une tâche ne vous amène pas à jeter le blâme sur l'employé ni à le critiquer outre mesure. Il vous propose plutôt d'utiliser une approche fondée sur la collaboration afin de trouver une solution qui permettra à l'employé de bien effectuer la tâche.

Rôle de l'employé : Dans cet exercice, vous pourriez jouer le rôle de l'employé. Dans ce cas, imaginez que vous faites votre possible, mais que vous trouvez difficile de relever toutes les erreurs qui se glissent dans le rapport. Votre travail sera de réfléchir aux solutions possibles.

Rôle du gestionnaire : Si vous jouez le rôle du gestionnaire, agissez de la même manière qu'à l'habitude, mais utilisez le processus pour aider l'employé à concevoir son propre plan d'action.

Techniques et ressources additionnelles

Écouter pour comprendre
Améliorez votre capacité d'écoute afin de mieux comprendre les autres et de les aider à se sentir valorisés. Cette ressource aborde notamment les techniques suivantes :

- Permettre des pauses
- Gérer les expressions des yeux
- Différer l'évaluation ou les conseils
- Rechercher des éclaircissements

Pourquoi le blâme et l'humiliation sont inefficaces
Trouvez des façons d'éviter de blâmer ou d'humilier l'employé. Vous contribuerez ainsi à réduire les émotions négatives et les sources de conflits.

Avant de dire non, demandez le pourquoi
Assurez-vous de comprendre le besoin qui se cache derrière la demande avant de dire non. Vous pourriez possiblement être en mesure de le satisfaire sans toutefois accepter la demande initiale.

Élaborer un plan pour le milieu de travail
Découvrez comment l'employé et l'employeur peuvent élaborer un plan afin de trouver des solutions aux problèmes liés au travail. Un plan peut être utilisé pour gérer des problèmes de rendement, élaborer des mesures d'adaptation ou soutenir un retour au travail.

Promotion de la réussite du personnel
Cet outil gratuit aide les employeurs et les employés à élaborer et à suivre un plan en milieu de travail pour faire face aux facteurs de stress professionnels, dont ceux liés au rendement.

Qu'allez-vous faire différemment?

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, aux employés et aux animateurs
- 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
- 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 sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie. Pour en savoir plus, visitez le ssmcv.com.

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie. F79-00341-07/20