



Guide de ressources du programme d'aide aux employés (PAE).

À l'intention des gestionnaires, des superviseurs et autres gestionnaires de personnel.

Table des matières

Guide des ressources du PAE.....	3
Soutien pour les gestionnaires et les superviseurs.....	4
Parler du PAE aux employés.....	6
Signes avant-coureurs d'un problème.....	8
Gestion du rendement.....	9
Interventions demandées par l'employeur.....	14
Gérer le stress au travail.....	15
Prévenir les conflits au travail.....	16
Réagir à un incident critique.....	17
Gérer l'abus de substances.....	19
Gérer la violence au travail.....	20
Gérer la violence familiale.....	21
Autres questions délicates.....	22
Promotion un milieu de travail psychologiquement sain.....	23



Guide de ressources du PAE.

Ce guide offre des suggestions pratiques sur la façon d'utiliser le programme d'aide aux employés (PAE). Il décrit des situations difficiles auxquelles les gestionnaires et les superviseurs pourraient être confrontés, et il fournit des conseils détaillés permettant de résoudre ces problèmes rapidement et efficacement.

Utilisez cet outil de référence pour obtenir des conseils et des techniques pratiques.

Les chapitres qui suivent vous aideront à :

- maîtriser l'utilisation des ressources du PAE;
- comprendre les principaux défis que doivent relever les gestionnaires et les superviseurs;
- reconnaître les signes qu'un employé a des problèmes;
- vous préparer à faire face aux problèmes de rendement d'un employé et les gérer;
- gérer d'autres situations difficiles concernant les employés;
- utiliser des outils de prévention pour promouvoir un milieu de travail sain.



Soutien pour les gestionnaires et les superviseurs.

Chaque jour, vous jonglez avec les priorités, vous avez des échéanciers à respecter et vous prenez des décisions concernant votre équipe.

En plus de ces exigences qui nécessitent du temps et de l'énergie, les gestionnaires ont également la responsabilité de fournir à leurs employés un milieu de travail sain et productif. Il pourrait s'agir, par exemple, de maintenir la communication avec les employés afin d'assurer qu'ils obtiennent le soutien dont ils ont besoin et de favoriser une communication bidirectionnelle dans votre milieu de travail.

Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la promotion et le maintien d'une culture axée sur un milieu de travail sain. Un seul commentaire, un seul geste ou une seule intervention de la part d'un gestionnaire peut avoir une incidence positive sur le bien-être de toute l'équipe. De plus, il a été démontré qu'un environnement positif accroît l'engagement, la résilience et la fidélisation des employés. Il peut même améliorer le rendement des employés, réduire le stress et renforcer la santé tant mentale que physique.

Votre PAE est facile à utiliser. En plus d'offrir du soutien à vos employés pour leurs problèmes liés au travail, à la santé et à la vie, il est conçu pour fournir aux gestionnaires, aux superviseurs et aux gestionnaires de personnel les conseils, les consultations et les ressources dont ils ont besoin pour promouvoir et maintenir un environnement de travail sain.

Tirez profit des consultations en gestion de votre PAE.



Consultations en gestion

Il s'agit d'un service confidentiel de consultation téléphonique individuelle offert en tout temps aux gestionnaires. Un conseiller vous fournira conseils et encadrement pour vous aider à gérer une situation particulière ou délicate touchant un employé. Que vous soyez aux prises avec un conflit au travail ou désiriez apporter du soutien à un employé en deuil ou atteint d'un trouble mental, laissez-nous vous aider.

Même dans les environnements de travail les plus sains, des employés peuvent être aux prises avec des problèmes personnels ou professionnels. Qu'il s'agisse de stress, d'un changement de responsabilités professionnelles ou d'un problème concernant les soins à donner à un enfant ou à une personne âgée, le problème vécu par l'employé peut donner lieu à des absences du travail, à des distractions nuisant aux activités quotidiennes ou à une situation de présentéisme (quand un employé est au travail, mais consacre son temps à des tâches et à des problèmes personnels).

Votre PAE peut vous aider à relever ces défis au moyen d'un éventail de services de soutien et d'une approche pratique de la résolution de problèmes qui vous permet d'économiser du temps et de l'énergie. Il peut même vous aider avec les problèmes de rendement et remédier à des situations difficiles que vous n'êtes pas certain de savoir comment régler. Le programme est complètement confidentiel dans les limites prévues par la loi* et son utilisation n'entraîne pas de coûts additionnels.

* Ces limites comprennent le risque qu'une personne s'en prenne à elle-même ou à autrui ainsi que les cas présumés de violence à l'égard d'un enfant ou d'une personne âgée.



Coup de main

- Suggérez le PAE à vos employés quand vous vous faites du souci pour leur bien-être ou leur sécurité.
- Utilisez le PAE comme aide à la gestion du rendement. Le PAE vise non pas à remplacer vos processus ou protocoles de gestion du rendement internes, mais à offrir des ressources et du soutien additionnels.
- Utilisez le PAE comme aide à la gestion du rendement.
- Suggérez à un employé qui se dit préoccupé par un défi personnel ou professionnel de recourir au PAE.



Perspective et clarté

- Consultez les ressources en ligne sur une variété de sujets liés à la santé et au mieux-être.
- Recevez de l'information pour mieux comprendre la situation d'un employé.



Consultation auprès d'un superviseur ou d'un directeur clinique

- Si vous devez gérer une situation difficile avec un employé, demandez une consultation en gestion; vous pourrez ainsi explorer vos options, trouver des solutions et élaborer un plan d'action.
- Communiquez avec votre PAE afin de recevoir des conseils et de bénéficier d'une expertise qui n'est peut-être pas la vôtre.



Votre PAE offre une approche pratique de la résolution de problèmes qui vous permet d'économiser du temps et de l'énergie.

Parler du PAE aux employés.

Il vous arrive peut-être de croire qu'un employé a besoin d'aide ou d'une intervention, par exemple, s'il compose avec la perte d'un être aimé, un divorce ou une séparation, un accident ou une maladie grave. Un employé peut aussi vous aborder pour vous confier un problème d'ordre personnel ou professionnel.

Ce genre de situation n'est facile pour personne, et il peut parfois être difficile de résister à la tentation d'offrir du « counseling » à l'employé. Toutefois, n'oubliez pas qu'en tant que gestionnaire, il est

préférable de simplement lui rappeler que de l'aide est disponible par l'entremise du PAE.

En lui proposant de recourir au PAE, vous pourrez maintenir des limites professionnelles tout en lui exprimant votre soutien.

Les services du PAE sont confidentiels. Le PAE n'informe ni l'employeur ni qui que ce soit d'autre du fait qu'une personne a appelé, à moins que celle-ci lui ait donné son consentement et son autorisation écrite de le faire. Il y a une seule exception à cette règle de confidentialité : les situations dans lesquelles le conseiller du PAE apprend qu'une personne risque de s'en prendre à elle-même ou à autrui. Dans ce cas, le conseiller pourrait devoir signaler la situation aux instances appropriées.

Vos employés peuvent obtenir de l'aide à l'égard de divers problèmes :

Santé et bien-être

- Stress personnel
- Dépression
- Deuil et perte
- Anxiété
- Vieillesse et cinquantaine
- Santé mentale et bien-être
- Gestion de la colère
- Changements concernant le mode de vie et la santé
- Situations de crise
- Expériences traumatisantes
- Consultation financière
- Problèmes juridiques

Problèmes relationnels

- Communications
- Conflit interpersonnel
- Séparation et divorce
- Violence familiale
- Vie de couple

Difficultés familiales

- Parentalité
- Familles recomposées
- Relations avec la famille élargie
- Communications
- Monoparentalité
- Préoccupations concernant un parent âgé

Abus de substances et dépendance

- Alcool
- Drogues
- Tabagisme
- Jeu compulsif
- Prévention des rechutes

Difficultés au travail

- Conflits en milieu de travail
- Problèmes de rendement
- Violence
- Harcèlement
- Équilibre travail et vie personnelle
- Stress au travail
- Gestion du temps
- Et plus encore





Si vous décidez de suggérer à un employé de recourir au PAE, souvenez-vous que la façon dont vous dites les choses compte tout autant que ce que vous dites.

- Posez-lui des questions générales comme « Comment vas-tu ces jours-ci? » ou « Tout va bien? »; ce type de questions montrent votre intérêt, sans pour autant empiéter sur sa vie privée.
- Prenez également un ton de voix neutre, naturel et non forcé qui n'oblige pas l'employé à répondre. (Ainsi, il vous révélera uniquement ce qu'il est à l'aise de vous dire.) Si l'employé mentionne un problème, c'est votre occasion de lui parler du soutien offert par le PAE.
- Ayez de l'information sur le PAE (matériel promotionnel ou autre) à portée de la main et soulignez que le programme est confidentiel. Personne ne saura que l'employé a accédé au service et de quoi il a discuté. Il y a une seule exception à cette règle de confidentialité : les situations dans lesquelles le conseiller du PAE apprend qu'une personne risque de s'en prendre à elle-même ou à autrui. Dans ce cas, le conseiller pourrait devoir signaler la situation aux instances appropriées.
- Enfin, prenez toujours soin de traiter l'employé avec respect et dignité. Le respect est à la base de toute interaction productive; quand on est respectueux, même les conversations les plus difficiles peuvent avoir une issue favorable.

En gardant ces quelques points clés en tête et en faisant preuve de douceur, vous pouvez soutenir votre employé afin qu'il aille chercher de l'aide.

Le PAE peut :

- évaluer et déterminer la gravité d'une situation ou d'un problème;
- détecter les signes avant-coureurs d'une situation plus grave;
- mettre l'employé en contact avec la ressource la plus appropriée, selon son problème;
- explorer les solutions potentielles et élaborer un plan de traitement;
- aider l'employé à se concentrer sur la résolution de problème.

Vous pourriez avoir l'impression qu'un employé bénéficierait d'une intervention du PAE, par exemple, s'il compose avec la perte d'un être aimé, un divorce ou une séparation, un accident ou une maladie grave.

Signes avant-coureurs d'un problème.

Si vous tracez un graphique du rendement et de la productivité d'un employé au fil du temps, vous verriez une série de pics et de creux. Il s'agirait d'un schéma standard. Vous devriez agir uniquement lorsqu'un employé montre une faible productivité pendant une période plus longue qu'à l'ordinaire ou lorsque vous constatez des différences dans son comportement.

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez aider à prévenir les baisses de rendement en détectant les signes précurseurs d'un problème chez un employé et en y réagissant. Si vous remarquez un schéma préoccupant, intervenez dès que possible avant que le problème ne s'aggrave.

Schémas de comportement qui peuvent être les signes avant-coureurs d'un problème :

- Repli sur soi, isolement ou évitement
- Retards
- Sautes d'humeur
- Irritabilité et impatience
- Problèmes relationnels ou conflits avec autrui
- Anxiété, peur ou manque de confiance
- Confusion, manque de concentration ou perte de mémoire
- Réactions exagérées à la rétroaction négative
- Douleurs et maux de tête inexplicables
- Maladies physiques fréquentes, comme des rhumes, des gripes ou des maux de tête
- Accidents fréquents au travail et ailleurs

Schémas qui peuvent indiquer une baisse de rendement à court et à long terme :

- Échéanciers non respectés
- Travail de moindre qualité et erreurs fréquentes
- Efficacité réduite et délais d'exécution plus longs
- Difficulté à se souvenir des instructions
- Schémas de travail erratiques
- Arrivée ou retour au travail dans un état inacceptable
- Excuses fréquentes pour le mauvais rendement
- Erreurs dues à une inattention ou à un mauvais jugement

Schémas d'absentéisme :

- Absences à court terme fréquentes et imprévues
- Absences fréquentes le lundi ou le vendredi
- Explications bizarres et de plus en plus improbables pour les absences
- Retards excessifs ou départs précoces
- Absences continues de l'aire de travail, p. ex., longues pauses



Gestion du rendement

En clair, la gestion du rendement vise à établir des normes productives, axées sur le soutien et favorisant le changement quand un employé ne satisfait pas aux exigences de l'emploi.

Il s'agit de communiquer :

- ce qui doit changer;
- les attentes liées à ces changements;
- les échéances pour ces changements.

Causes d'une baisse de rendement.

Diverses raisons peuvent expliquer une baisse de rendement. Parmi les causes courantes, mentionnons un conflit avec un collègue, l'épuisement professionnel, une maladie ou un changement concernant le mode de vie.

Gérer ce genre de situation peut être difficile, mais c'est nécessaire; si on ne fait rien à l'égard de la baisse de productivité d'un employé, l'organisation pourrait devoir en faire les frais sous forme d'une augmentation des coûts des avantages sociaux (y compris les demandes de règlement des médicaments sur ordonnance et les prestations d'invalidité de courte et de longue durée) et de niveaux réduits de service à la clientèle. Elle risque également de perdre l'employé et d'avoir à recruter, à embaucher et à former un remplaçant.

Si vous croyez que le rendement d'un employé est à la baisse en raison d'un problème personnel ou professionnel, il y a des lignes directrices simples que vous pouvez suivre pour vous aider dans le processus de gestion du rendement. Rappelez-vous qu'il n'y a pas de solution miracle au mauvais rendement d'un employé; résoudre le problème prendra du temps, de la planification et de la patience.



Une baisse de rendement peut avoir différentes causes.

Les causes courantes d'une baisse de rendement comprennent un conflit avec un collègue, l'épuisement professionnel, une maladie ou un changement majeur concernant le mode de vie

Gestion du rendement – Plan d'action en quatre étapes.

Communiquez avec votre service des Ressources humaines pour vous assurer de suivre les protocoles de votre organisation.



Étape 1 : Se préparer pour la rencontre.

Avant de rencontrer un employé, il est important d'observer et de documenter les signes qui démontrent l'existence d'un problème de rendement.

Rédigez un ordre du jour en prévision de votre rencontre et assurez-vous qu'il est factuel et axé sur le rendement au travail. Cela vous aidera à rester concentré sur les principaux problèmes que vous devez soulever pendant la rencontre.

Si vous croyez avoir besoin de soutien additionnel pour vous préparer, tenir la rencontre ou effectuer un suivi, parlez à votre service des Ressources humaines, s'il y a lieu.

Inspirez-vous des objectifs suivants pour préparer votre ordre du jour :

- Déterminer l'objectif de la rencontre et les raisons pour lesquelles vous vous rencontrez;

- Cerner les avantages que la rencontre aura pour l'employé et les raisons pour lesquelles elle est importante pour lui;
- Énumérer les contributions positives de l'employé pour démontrer qu'il a de la valeur;
- Énumérer les préoccupations liées au rendement ou au comportement;
- Énumérer des exemples concrets d'un problème de rendement ou de comportement précis;
- Définir les améliorations attendues et les échéances associées à ces changements;
- Donner le temps à l'employé de confirmer qu'il a bien compris ce dont vous avez discuté;
- Établir un plan d'action.

N'oubliez pas de documenter les problèmes de rendement que vous avez remarqués ou vécus en tant que gestionnaire ou superviseur. L'information fournie par un tiers ou les oui-dire doivent faire l'objet d'une enquête avant d'être inclus dans l'ordre du jour. En tant que dirigeant, vous devez vous assurer que la documentation et les comptes rendus concernant les problèmes sont objectifs et impartiaux.



Étape 2 : La rencontre

Vous êtes maintenant prêt pour la rencontre, mais gardez à l'esprit que l'employé ne l'est peut-être pas; il se peut que vous vous heurtiez à de la résistance de sa part.

Suivez ces lignes directrices pendant la rencontre :

- Dès le début de la rencontre, parler des contributions positives de l'employé à l'organisation.
- Dites que vous êtes inquiet parce que le rendement de l'employé n'est plus ce qu'il était auparavant ou qu'il ne satisfait pas aux attentes.
- Évitez les étiquettes, les diagnostics ou les hypothèses du genre « Je pense que tu es peut-être déprimé », même si vous soupçonnez qu'un problème personnel affecte l'employé.
- Encouragez l'employé à reconnaître que quelque chose nuit peut-être à son rendement. Commencez par dire « J'ai remarqué que... » et fournissez un exemple d'un problème de rendement ou de comportement, puis discutez des répercussions que cela a eues sur la capacité de l'employé de satisfaire aux exigences de l'emploi.
- Dans certains cas, il est approprié de demander à l'employé si un problème personnel ou professionnel a une incidence sur son rendement. (Remarque : Si l'employé mentionne alors un problème personnel ou professionnel, passez à l'étape 3 avant de soulever les points ci-dessous.)
- Faites participer l'employé en lui demandant comment vous pourriez régler ou améliorer la situation concernant son rendement au travail.
- Écoutez les préoccupations et le point de vue de l'employé.
- Décrivez et documentez ce qui doit changer, vos attentes à cet égard, les échéances et les conséquences possibles de son inaction éventuelle.
- Demandez à l'employé s'il a bien compris les points à améliorer, les changements attendus et les échéances.

Remember to let the employee know that he or she is valued, and that the purpose of the meeting is to provide support and direction for his or her success.

Étape 3 : Suggérer à l'employé de recourir au PAE.

Si, pendant la rencontre, l'employé mentionne un problème personnel ou professionnel, ne manquez pas de l'écouter et de refléter ce qu'il dit. Vous pouvez ensuite profiter de l'occasion pour lui parler du soutien offert par l'intermédiaire du PAE.

- S'il vous parle d'un problème lié au travail, dites-lui que vous êtes disponible pour l'aider. Suggérez-lui de communiquer avec le PAE pour obtenir un soutien additionnel, s'il y a lieu

En tant que gestionnaire ou superviseur, sachez que lorsqu'un employé accède au PAE pour des problèmes liés au travail, le conseiller du PAE doit rester neutre et ne peut pas agir comme porte-parole de l'employé. Si l'employé demande le soutien du PAE, cela ne veut pas dire qu'il peut faire abstraction des problèmes de rendement constatés.

- S'il vous parle d'un problème personnel, suggérez-lui de communiquer avec le PAE et ne discutez pas davantage de sa situation spécifique. Ainsi, vous aiguillerez l'employé vers les ressources les plus appropriées tout en établissant des limites adéquates. Il est important que vous aidiez l'employé à comprendre que vous n'avez pas l'expertise pour l'aider à résoudre ses problèmes personnels.

Ayez les coordonnées du PAE à portée de la main et assurez-vous que l'employé comprend que le programme est facultatif et confidentiel.

Il est important de lui rappeler que votre rétroaction se limite à son rendement au travail et qu'elle ne concerne en aucun cas les problèmes personnels qu'il a mentionnés pendant la rencontre.



Étape 4 : Suivi

À la fin de la rencontre, établissez un plan d'action et fixez un rendez-vous pour une rencontre de suivi afin de passer en revue les objectifs et les progrès de l'employé.

Cela vous donnera aussi l'occasion d'aborder toute embûche ou tout obstacle rencontré à l'avenir. Votre plan de suivi dépendra en grande partie des pratiques de gestion du rendement de votre organisation.

Le moment choisi pour effectuer ce suivi dépendra de la situation. Par exemple, un cas d'absentéisme chronique pourrait nécessiter un suivi deux semaines après la rencontre initiale, tandis qu'un délai d'un mois pourrait convenir pour un employé qui fait preuve d'un comportement inapproprié occasionnel.

Lors de la rencontre de suivi, soulignez les améliorations que vous avez constatées afin de motiver l'employé. Si d'autres changements sont nécessaires, vous pourriez devoir modifier l'échéancier prévu.

Faites également savoir à l'employé que votre porte est toujours ouverte s'il veut discuter avec vous avant la rencontre de suivi prévue à l'horaire.

Le meilleur moyen d'aider votre employé consiste à lui fournir une rétroaction régulière et à fixer des attentes réalistes.

Gardez à l'esprit que le PAE ne constitue qu'un complément aux pratiques efficaces en matière de supervision ou des mesures disciplinaires; il ne peut les remplacer.

Si vous avez besoin de soutien additionnel ou d'une consultation pour vous aider à gérer un problème avec un employé, consultez les Ressources humaines.





Interventions demandées par l'employeur (intervention contrôlée ou obligatoire).

On demande une intervention contrôlée à TELUS Santé (aussi appelée intervention dirigée) lorsque l'employé présente des problèmes continus de rendement. Dans une telle situation, l'employé pourrait être obligé de communiquer avec TELUS Santé pour pouvoir continuer à travailler pour votre organisation.

Consultez toujours votre service des RH pour connaître les politiques de l'organisation en la matière.

Il se peut que d'autres services de soutien soient offerts à l'employé. Veuillez contacter votre représentant des Ressources humaines ou votre gestionnaire, Succès client pour en apprendre davantage sur les autres options et les frais connexes qui peuvent s'appliquer.

Si vous avez demandé une intervention contrôlée à TELUS Santé, vous devez poursuivre le processus

jusqu'à ce que les problèmes au travail soient résolus. Il est tout aussi important de souligner régulièrement les progrès accomplis par un employé qui s'efforce de corriger un problème.

N'oubliez pas de le féliciter. À mesure que son travail s'améliore, montrez-lui que vous en êtes heureux.

Demander une intervention à titre d'employeur.

Selon les modalités de votre compte, la demande d'intervention se fera en composant directement le numéro de téléphone de votre PAE ou en communiquant d'abord avec votre gestionnaire, Succès client. Ce dernier est aussi votre personne-ressource si vous voulez connaître les frais additionnels qui s'appliquent, le cas échéant.

Gérer le stress au travail.

Le stress peut avoir des effets positifs et négatifs. Un niveau de stress approprié peut fournir aux gens l'énergie et la motivation dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs. Cependant, quand les employés perçoivent un conflit entre les exigences de leur emploi et leur capacité à y satisfaire, ils vivent un stress négatif.

En tant que gestionnaire, vous pouvez rester à l'affût des signes d'un stress négatif en milieu de travail. En voici certains :

	Signes physiques	Maux de tête, indigestion, fatigue, insomnie, maladies fréquentes, douleurs à la poitrine, essoufflement, hypertension ou douleurs musculaires
	Signes émotionnels	Sautes d'humeur, signes d'anxiété, irritabilité, attitude défensive, colère, hypersensibilité, léthargie ou dépression, sentiment d'impuissance ou crises émotionnelles
	Signes comportementaux	Suralimentation ou perte d'appétit, consommation accrue d'alcool ou de drogues, isolement, impatience, mauvais rendement, mauvaise hygiène, changements touchant les relations

Alors, comment pouvez-vous aider à réduire le stress au travail?

Assurez-vous que les charges de travail sont équilibrées et établissez des échéances réalistes.

Cela suppose d'établir les priorités et d'encourager les employés à venir vous voir avant que leur charge de travail ne devienne ingérable. Il est également essentiel d'expliquer pourquoi une échéance est importante. Les employés sont beaucoup plus susceptibles de parler des défis potentiels et d'offrir des solutions lorsqu'ils ont une vue d'ensemble.

Encouragez-les à prendre des pauses à l'extérieur du bureau, si possible : c'est un excellent moyen de les aider à recharger leurs batteries. Encouragez-les à faire des activités comme marcher à l'extérieur, aller dîner avec l'équipe, faire des étirements ou respirer en profondeur. Tirez profit des moments de la journée où un

employé est au sommet de sa forme : certaines personnes sont plus alertes tôt le matin tandis que d'autres travaillent mieux en fin d'après-midi. Tirez avantage des pics de rendement de chacun pour la réalisation des tâches difficiles.

Communiquez fréquemment durant les périodes de changement ou d'incertitude : en rencontrant régulièrement vos employés, vous pourrez les tenir informés, ce qui aidera à réduire leurs niveaux d'anxiété et de stress.

Encouragez vos employés à accéder au PAE : des professionnels chevronnés en gestion du stress peuvent leur offrir une aide confidentielle.

Évaluez la nécessité d'offrir une formation en personne ou en ligne : communiquez avec votre gestionnaire de compte pour de l'information sur les formations en gestion du stress et sur la santé mentale.

Prévenir les conflits au travail.

Pour prévenir les conflits en milieu de travail, il est essentiel de reconnaître que chacun a sa propre manière de gérer les situations qui peuvent survenir. Chaque fois qu'une personne interagit avec une autre personne, sa perception de l'interaction est unique. Il est également naturel pour une personne d'avoir une réaction à la fois intellectuelle et émotionnelle.

Lorsqu'une interaction donne lieu à un conflit, la plupart des gens cerneront une action ou un événement qu'ils considèrent comme la cause du conflit. Dans les faits, la cause du conflit réside dans l'interprétation de la personne ou dans sa réaction émotionnelle à l'action ou à l'événement.

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez contribuer à prévenir un conflit en milieu de travail en aidant les membres de votre équipe à clarifier leurs perceptions individuelles et à communiquer plus clairement entre eux.

Encouragez vos employés à :

- Écouter activement pour mieux comprendre la situation. Pour y arriver, ils doivent poser des questions ouvertes tout en faisant preuve de tact, reformuler pour montrer qu'ils écoutent attentivement et vérifier qu'ils ont bien compris.
- Parler au « je » comme dans « je comprends », « j'ai l'impression », « je crois » et éviter les formules qui ressemblent à une accusation comme « tu as dit » ou « tu n'as jamais ».
- Éviter de présumer ou d'attribuer des intentions à leur interlocuteur ou encore d'interpréter un désaccord ou un conflit comme une attaque personnelle.
- À la fin de la conversation, reformuler et résumer ce qui a été dit pour clarifier ce qui n'a pas été compris, au besoin.
- Se souvenir que dans toute interaction, ils n'ont de contrôle que sur leurs propres émotions et sentiments.

Voici ce que vous devez faire en cas de situation conflictuelle entre des employés :

- Contactez votre service des Ressources humaines si vous croyez avoir besoin d'aide pour gérer la situation et pour revoir la politique et les procédures de l'organisation.
- Reconnaissez que la situation existe, et ne faites pas comme si de rien n'était en espérant qu'elle se réglera d'elle-même.
- Avant d'essayer de résoudre le différend, recueillez le plus d'information possible auprès des employés impliqués, car vous devez comprendre les points de vue et les perceptions de toutes les parties concernées.
- Concentrez-vous sur le problème et non sur les personnes.
- Orientez les employés vers le PAE si vous croyez qu'ils bénéficieraient d'une consultation et de conseils additionnels.

En comprenant certaines des causes les plus courantes (et les plus problématiques) des conflits en milieu de travail, vous pouvez intervenir rapidement et éviter l'apparition de problèmes plus graves.



Réagir à un incident critique.

Les premières minutes qui suivent un événement traumatisant sont critiques, car il faut déterminer s'il y a des blessés et intervenir en conséquence.

Pour les gestionnaires et les superviseurs, il s'agit aussi d'un moment crucial pour observer les réactions des employés et venir en aide à ceux qui sont le plus touchés.

N'oubliez pas qu'un incident critique entraîne un vaste éventail de réactions.

La réaction première, et la plus profonde est souvent le choc physique. Lorsqu'il commence à s'atténuer, les gens ont souvent des réactions secondaires qui peuvent déclencher chez les employés un grand nombre de changements comportementaux.

Voici les effets possibles d'un incident traumatisant :

	Choc physique	Douleurs thoraciques, étourdissements, maux de tête, palpitations, manque d'énergie, douleurs cervicales ou dorsales, agitation, insomnie/cauchemars
	Réactions émotionnelles	Sautes d'humeur, troubles de concentration, paranoïa, hypervigilance, dépression
	Réactions comportementales	Rêveries, baisse de la qualité du travail, manque de mémoire, réticence à retourner au travail, répétition des tâches déjà accomplies

Les incidents critiques comprennent :

- Accidents au travail
- Décès d'un membre de la famille ou d'un proche d'un employé
- Réduction majeure des effectifs ou restructuration organisationnelle
- Alerte à la bombe
- Épidémie de maladie infectieuse
- Décès d'un collègue
- Maladie grave ou mortelle
- Vol ou vol qualifié
- Catastrophe environnementale

Chaque organisation doit identifier les incidents critiques qui peuvent survenir dans les milieux où travailleront ses employés, et s'y préparer.



Si vous vivez un incident critique ou traumatisant au travail, suivez ces conseils :

- Restez calme. La situation doit être prise en charge par une personne responsable qui devra afficher une certaine stabilité dans une période qui pourrait s'avérer chaotique.
- S'il y a lieu, composez le 911 et communiquez avec le service de sécurité. Suivez le protocole d'urgence de votre employeur.
- Avisez les Ressources humaines de l'événement et passez en revue les services de soutien offerts, y compris votre PAE et, s'il y a lieu, votre protocole interne de réaction au risque.
- Évaluez la nécessité d'offrir du soutien au groupe sur le lieu de travail. Votre programme d'aide aux employés (PAE) offre des services de verbalisation sur place.
- Soyez disponible et écoutez ce que vos employés ont besoin de vous dire. Cette étape est importante au début du processus de rétablissement.
- Évitez de minimiser la tragédie dans le but d'aider vos employés à se sentir mieux. La meilleure chose à faire est de leur offrir du soutien.
- Reconnaissez que vous n'êtes pas immunisé contre les effets d'un incident critique. Il se pourrait que vous ayez également besoin de soutien.
- Offrez à vos employés des aliments susceptibles de les réhydrater et riches en vitamines et minéraux. Par exemple, des fruits, des jus de fruits, des légumes et de l'eau.

Gérer l'abus de substances.

L'abus de substances se caractérise par la consommation répétée d'une ou de plusieurs substances malgré les effets négatifs de celles-ci sur les plans physique, social, interpersonnel ou juridique.

Si l'abus de substances n'est pas traité, la personne risque de devenir plus dépendante, ce qui peut mener à une perte de productivité, à la prise de mauvaises décisions, à des congés de maladie évitables et à des accidents.

Les signes d'abus de substances ne sont pas toujours évidents, mais voici certains des indicateurs courants :



Choc physique

Odeur d'alcool, perte de poids, blessures, yeux rouges ou injectés de sang, mauvaise hygiène ou apparence négligée, maladies fréquentes, fatigue, troubles digestifs, manque de coordination.



Réactions émotionnelles

Sautes d'humeur, manque de concentration, paranoïa ou dépression, hypervigilance.



Réactions comportementales

Repli sur soi, hostilité, manque de fiabilité, absentéisme, retards, conflits, mauvaise élocution, absence d'inhibitions.

Voici des suggestions d'actions à entreprendre si vous soupçonnez que l'un de vos employés a un problème d'abus de substances :

- Communiquez avec le service des Ressources humaines. Revoyez les politiques et les procédures de l'organisation à ce sujet, et familiarisez-vous avec celles-ci.
- Montez un dossier. Notez les problèmes de rendement, comme les échéances non respectées, une moins bonne qualité du travail ainsi que des indicateurs physiques, émotionnels et comportementaux.
- Consultez votre PAE. Un expert peut vous aider à parler de ce sujet délicat avec l'employé et à élaborer des stratégies pour faire face au problème.
- N'oubliez pas que seul un clinicien ou un professionnel de la santé formé peut évaluer le problème de façon officielle. En dépit des signes, d'autres causes peuvent expliquer les symptômes physiques, émotionnels ou comportementaux de l'employé.
- Rencontrez l'employé. Consultez les Ressources humaines et revoyez le plan d'action en quatre étapes décrit dans la section « Gestion du rendement » du présent guide. Si vous décidez de rencontrer l'employé vous-même, évitez les étiquettes et axez la discussion sur son rendement ou son comportement au travail.
- Communiquez avec votre gestionnaire, Succès clients pour évaluer la nécessité d'offrir une formation en personne ou en ligne sur les dépendances en milieu de travail.

Gérer la violence au travail.

Par violence au travail, on entend tout comportement menaçant et toute forme de harcèlement ou d'intimidation. Elle peut comprendre un langage corporel, des commentaires, des déclarations écrites ou des expressions qui communiquent, directement ou indirectement, une menace de s'en prendre physiquement ou émotionnellement à autrui.

Réagir à des incidents de violence au travail peut être intimidant, surtout si vous êtes la cible de l'agression. Voici donc quelques suggestions qui pourraient vous aider :

- Si un employé déclare une agression ou un acte de violence, communiquez avec les Ressources humaines immédiatement; si vous croyez que le bien-être d'un employé est menacé, avisez la sécurité sans tarder.
- Il est important de garder votre sang-froid face à un employé violent. Continuez de lui parler avec assurance sans hausser le ton. Demandez aux autres employés de quitter les lieux. Si possible, appelez le 911 ou le service de sécurité, ou les deux, et avisez le service des Ressources humaines. Si vous ne pouvez pas faire ces appels vous-même, demandez à un autre employé de le faire. N'essayez pas de forcer la personne violente à partir.
- Assurez-vous de documenter les faits liés à tout incident. Le service des Ressources humaines ou vous-même pourriez vouloir consulter le conseiller juridique de l'organisation. Vous pouvez également communiquer avec votre PAE pour apprendre comment soutenir les victimes et intervenir auprès de la personne violente d'une façon appropriée et avisée.

La violence au travail peut prendre plusieurs formes :

- Comportement intimidant ou agressif
- Langage abusif, jurons, cris
- Gestes ou mouvements violents
- Projection d'objets ou destruction de biens
- Perturbation du déroulement d'appels téléphoniques
- Vols ou actes de vandalisme
- Port ou exhibition menaçante d'une arme
- Toute forme de violence physique
- Menaces de violence;

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez aussi être proactif. Voici quelques conseils utiles :

- Encouragez ouvertement les employés à déclarer tout incident.
- Intervenez sans tarder en cas d'impolitesse ou d'intimidation.
- Revoyez les politiques et les procédures organisationnelles relatives à la violence au travail avec les nouveaux employés et, de temps en temps, avec l'ensemble de votre équipe.
- Appliquez une politique de « tolérance zéro » à l'égard de l'hostilité en milieu de travail.
- Favorisez la création d'un environnement de travail axé sur le respect.

Gérer la violence familiale.

La violence dite familiale peut parfois avoir des répercussions sur le milieu de travail. Elle peut également causer un accroissement de l'absentéisme et une baisse de productivité. Les victimes sont le plus souvent des femmes, mais les hommes peuvent eux aussi connaître cette forme de violence.

Si vous observez des signes de violence familiale et que vous voulez aborder l'employé pour lui suggérer de recourir au PAE, voici des conseils qui pourraient vous aider :

- En privé, parlez à l'employé de ce que vous avez observé. Par exemple, dites : « La semaine dernière, j'ai remarqué que tu avais des ecchymoses, et tu sembles contrarié et anxieux dernièrement. » Offrez votre soutien à l'employé et dites-lui que vous vous faites du souci pour lui. Évitez de poser des hypothèses et de dire quelque chose qui pourrait heurter l'employé, comme : « Je crois que tu es peut-être dans une relation de violence ».

Voici certains signes de violence familiale :

- Changements dans les manières de l'employé ou son rendement au travail
- Inquiétude ou manque de concentration
- Absences inexplicables
- Appels harcelants reçus au travail
- Nervosité ou agitation
- Ecchymoses ou blessures inexplicables ou pour lesquelles l'employé fournit des explications improbables

- Si l'employé n'admet pas qu'il y a un problème, ne poussez pas la discussion plus loin; il est important que cela vienne de lui. Cependant, ne manquez pas de souligner que le PAE est disponible pour lui offrir de l'aide, ayez de la documentation à portée de la main pour l'employé et insistez sur le caractère confidentiel du programme. Gardez à l'esprit qu'en raison de la honte et de la peur, il est souvent difficile pour les victimes de violence familiale de demander de l'aide. Si vous pensez que la sécurité de l'employé est menacée, appelez votre PAE pour une consultation sur la façon de gérer la situation.
- Si l'employé révèle l'existence d'un problème de violence à la maison, offrez votre soutien, mais évitez de donner des conseils, aussi bien intentionnés soient-ils, ou d'essayer de résoudre le problème pour lui.

L'employé a besoin de soutien professionnel pour l'aider à gérer sa situation. Orientez-le vers le PAE.

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez également :

- communiquer avec les Ressources humaines pour discuter de la situation s'il y a un risque évident ou potentiel pour la sécurité de l'employé pendant qu'il est au travail ou pour le milieu de travail en général. Il peut être nécessaire d'aviser la sécurité de la situation ou de déplacer l'employé temporairement vers un lieu plus sûr;
- communiquer avec le PAE pour discuter de vos préoccupations, des ressources disponibles et des façons de soutenir l'employé;
- aborder l'employé et lui faire savoir que vous êtes disponible pour discuter de tout problème lié au travail;
- respecter les décisions et la vie privée de l'employé.



Autres questions délicates

Pour toute autre question délicate, communiquez avec votre PAE. Vous en saurez plus sur les ressources disponibles et les meilleurs moyens de soutenir un employé ou votre équipe.

- Maladie grave
- Troubles de l'alimentation
- Changement de carrière
- Communication interculturelle
- Hygiène personnelle
- Expression de pensées suicidaires
- Harcèlement
- Personnalités difficiles
- Comportement inapproprié ou atypique
- Problèmes médicaux
- Employé émotionnellement fragile ou sensible
- Apparence ou comportement inquiétant



Pour toute autre question délicate

Communiquez avec votre PAE pour discuter des ressources disponibles et des meilleurs moyens de soutenir un employé ou votre équipe.

Promouvoir un milieu de travail psychologiquement sain

Un milieu de travail sain offre aux employés une structure, rehausse leur estime de soi, leur motivation et leur donne des moyens de tirer une satisfaction de leur travail.

À titre de gestionnaire, retenez qu'en établissant une relation de travail positive entre vous et vos employés, vous pouvez grandement influencer la réussite de votre équipe. D'ailleurs, selon les études, la relation qu'entretient un gestionnaire avec ses employés est le facteur qui influe le plus sur le moral de ces derniers; elle cultive l'engagement et améliore le rendement.

En comprenant qu'un environnement où les employés se sentent soutenus et capables de réussir favorise l'apprentissage et la motivation des employés, vous pouvez promouvoir un milieu de travail sain.

Voici quelques suggestions :

- Soulignez le travail bien fait. Les employés répondent plus favorablement à une reconnaissance informelle et opportune de leurs efforts. Prenez le temps de féliciter chaque employé immédiatement après un travail bien fait. Ainsi, il accordera une plus grande valeur à l'organisation et au travail qu'il accomplit.
- Sollicitez les commentaires et la rétroaction des employés. La participation des employés est un excellent outil de promotion du travail d'équipe. Organisez des réunions périodiques pour encourager des séances de réflexion ou les employés se sentent libres d'offrir leurs points de vue.

- Communiquez et relayez l'information. Les employés se tournent vers leur gestionnaire et leur superviseur pour obtenir l'information clé dont ils ont besoin pour faire leur travail, savoir ce qui se passe dans l'organisation et connaître l'incidence que ces développements ont sur eux. Tenez vos employés au courant en offrant des mises à jour régulières sur les objectifs et les priorités de l'organisation.
- Encouragez l'équilibre travail-vie personnelle. Dans leurs efforts pour réussir au travail, de nombreux employés négligent leur famille, leur santé personnelle et leur bien-être. Ce déséquilibre mène à un stress accru, à de l'insatisfaction professionnelle et, finalement, à l'épuisement. Aidez vos employés à travailler de façon plus intelligente en restant à l'affût des signes de stress professionnel, et encouragez un équilibre entre les exigences professionnelles et personnelles.



- Communiquez avec votre gestionnaire de compte pour évaluer la nécessité d'offrir une formation en personne ou en ligne sur l'un de nombreux thèmes liés à l'épanouissement personnel et au mieux-être.
- Offrez des opportunités aux employés. La plupart des employés aiment le défi que représente l'acquisition ou l'application d'une nouvelle compétence. Par exemple, proposez la gestion d'un projet spécial à un membre de votre équipe afin qu'il puisse approfondir ses compétences et essayer quelque chose de nouveau.
- Encouragez vos employés à accéder au PAE. Des professionnels peuvent fournir à vos employés de l'aide confidentielle pour une variété de défis personnels et professionnels. Pour une meilleure compréhension des répercussions que le milieu de travail peut avoir sur la santé physique et le bien-être de vos employés, adressez-vous à votre service des Ressources humaines ou à votre PAE.

A healthy workplace culture includes:

- Support for work-life balance
- Employee input into decision-making
- Leadership support for health and wellness
- Role clarity, feedback, and clear performance expectations
- An environment of mutual respect





Laissez-nous vous aider à diriger.

