

Shepell·fqi<sup>MC</sup>



*travail. santé. vie.*

## Le programme d'aide aux employés (PAE) Guide de ressources

à l'intention des  
gestionnaires, des superviseurs et  
autres personnes responsables



# Table des matières

Le guide des ressources du PAE	1
Un outil pour les gestionnaires et les superviseurs	2
Parler du PAE aux employés	4
Les signes précurseurs de difficultés	6
La gestion du rendement	7
Comment gérer le stress au travail	10
La prévention des conflits au travail	11
Comment réagir à un incident critique	12
Comment aborder l'abus de substance	13
Comment gérer la violence au travail	14
Comment gérer la violence familiale	15
D'autres sujets délicats	16
Favoriser un bon milieu de travail	17

encadrement

*attention*

soutien

## Le guide des ressources du PAE

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

Utilisez cet outil de référence dans lequel vous trouverez des conseils et des techniques utiles.

### Dans les pages qui suivent, vous apprendrez à

- maîtriser les ressources du PAE
- mieux comprendre les principaux défis auxquels sont confrontés les gestionnaires et les superviseurs
- reconnaître les signes de difficultés chez un employé
- vous préparer à gérer les problèmes de rendement d'un employé
- composer avec d'autres situations délicates impliquant un employé
- utiliser des outils de prévention afin de promouvoir un bon environnement de travail.



Les employés désirant obtenir de l'aide du PAE peuvent composer le 1 800 361-5676 pour le service en français ou le 1 800 387-4765 pour le service en anglais, 24 heures sur 24, sept jours sur sept

dévouement

aide

## Un outil pour les gestionnaires et les superviseurs



**Chaque jour, vous jonglez avec les priorités, vous êtes confrontés à des échéanciers et vous prenez des décisions concernant votre équipe.**

En plus de ces contraintes qui exigent du temps et de l'énergie, les gestionnaires et les superviseurs ont aussi la responsabilité de fournir à leurs employés un milieu de travail qui soit sain et productif. Il pourrait s'agir, entre autres, de maintenir le contact avec les employés, afin de leur assurer le soutien dont ils ont besoin et de promouvoir, dans votre environnement de travail, une communication réciproque et ouverte.

En réalité, les gestionnaires et les superviseurs sont essentiels à la promotion et au maintien d'un bon climat en milieu de travail. Un seul commentaire, un seul geste ou une seule intervention de la part d'un gestionnaire ou d'un superviseur peut affecter de façon positive le mieux-être de toute l'équipe. De plus, il a été démontré qu'un environnement positif accroît l'engagement d'un employé, sa résistance et sa fidélisation. Il pourrait même améliorer le rendement d'un employé, réduire son stress et renforcer à la fois sa santé mentale et physique.

Votre PAE est facile à utiliser. Bien que le programme soit conçu pour offrir du soutien aux employés, il est aussi conçu pour offrir aux gestionnaires et aux superviseurs des conseils, de la consultation et les ressources dont ils ont besoin afin de promouvoir et maintenir un bon environnement de travail.

**Bien que le programme soit conçu pour offrir du soutien aux employés, il est aussi conçu pour offrir aux gestionnaires et aux superviseurs des conseils et de la consultation.**

## Un outil pour les gestionnaires et les superviseurs

Même dans les meilleurs environnements de travail, les gestionnaires et les superviseurs peuvent se trouver en présence d'employés confrontés à des problèmes personnels ou professionnels. Que le problème soit causé par le stress, un changement au niveau des responsabilités inhérentes au poste ou une difficulté liée à un enfant ou à un aîné, il pourrait entraîner des absences, des distraction ou du présentéisme (l'employé est physiquement présent, mais il a perdu son efficacité).

Votre PAE peut vous aider à gérer ces situations. Il vous offre une gamme complète de services de soutien et une méthode pratique de résolution de problèmes qui vous épargneront du temps et de l'énergie. Il peut même vous aider à gérer les problèmes de rendement et les situations difficiles que vous ne savez trop comment aborder.

Le programme est strictement confidentiel dans les limites définies par la loi\*. Il s'intègre aux avantages sociaux offerts par votre compagnie et il est gratuit.



### Soutien

- si le bien-être ou la sécurité d'un employé vous préoccupe, suggérez-lui de faire appel au PAE
- utilisez le PAE comme soutien à la gestion du rendement
- si un employé vous confie des problèmes personnels ou professionnels, offrez-lui le soutien du PAE

### Introspection et clarté

- vérifiez les ressources en ligne : des bulletins, des articles et des fiches d'information sur de nombreux thèmes touchant la santé et le mieux-être
- renseignez-vous afin de mieux comprendre la situation qui affecte un employé

### Consultation

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

**Votre PAE vous offre une méthode pratique de résolution de problèmes qui vous épargnera du temps et de l'énergie.**

\* Les limites de la confidentialité définies par la loi comprennent les menaces de violence dirigées contre une personne et la présomption d'abus envers un enfant.

## Parler du PAE aux employés



Il pourrait vous arriver de penser qu'un employé pourrait bénéficier d'une intervention d'aide, par exemple, en raison de la perte d'un être cher, d'un divorce ou d'une séparation, d'un accident ou d'une maladie grave. Il se pourrait aussi qu'un employé vous ait confié un problème personnel ou professionnel.

Ces situations ne sont jamais faciles à gérer et il est parfois difficile de ne pas dépasser le cadre de ses responsabilités en faisant du counseling. En tant que gestionnaire ou superviseur, vous êtes la personne la mieux placée pour rappeler à l'employé qu'il peut obtenir de l'aide auprès du PAE. En lui offrant le soutien du PAE, vous démontrez du professionnalisme et vous lui manifestez votre appui.

**L'aide offerte aux employés touche un grand nombre de problématiques :**

<i>Le bien-être personnel</i>	<i>Les relations interpersonnelles</i>	<i>Les difficultés familiales</i>	<i>L'abus de substance</i>	<i>Les difficultés en milieu de travail</i>
<i>Le stress personnel</i> <i>La dépression</i> <i>La perte et le deuil</i> <i>L'anxiété</i> <i>Le vieillissement et ses enjeux</i> <i>La santé mentale et le bien-être</i> <i>La gestion de la colère</i> <i>Les changements au style et aux habitudes de vie</i> <i>Les situations de crise</i> <i>Les événements traumatisants</i>	<i>La communication</i> <i>Les conflits interpersonnels</i> <i>La séparation et le divorce</i> <i>La violence familiale</i> <i>Bâtir de bonnes relations interpersonnelles</i>	<i>Le rôle parental</i> <i>Les familles reconstituées</i> <i>Les relations dans la famille élargie</i> <i>La communication</i> <i>La monoparentalité</i> <i>Les inquiétudes à l'égard des parents âgés</i>	<i>L'alcool</i> <i>Les drogues</i> <i>Le tabagisme</i> <i>Le jeu</i> <i>La prévention de la rechute</i>	<i>Le conflit en milieu de travail</i> <i>Les problèmes de rendement</i> <i>La planification de carrière</i> <i>La violence</i> <i>Le harcèlement</i> <i>L'équilibre travail et vie personnelle</i> <i>Le stress professionnel</i> <i>La gestion du temps</i>

et plus encore...

## Parler du PAE aux employés

Si vous décidez de suggérer à un employé d'utiliser le soutien du PAE, souvenez-vous que l'important n'est pas seulement ce que vous dites, mais la façon dont vous l'exprimez.

- Afin de manifester votre intérêt sans toutefois empiéter sur son territoire, posez-lui une question telle que « *Comment allez-vous?* » ou « *Est-ce que tout va bien?* »
- Utilisez un ton de voix paisible et normal qui n'exige pas une réponse. (Cette approche fournit à l'employé une opportunité de se confier à vous, s'il le désire.) Si l'employé identifie un problème, vous avez alors une occasion de lui offrir le soutien du PAE.
- Soyez en mesure de lui remettre immédiatement de l'information sur le PAE (une brochure, une carte portefeuille ou un aimant) et soulignez que le programme est *confidentiel*. Personne ne saura que l'employé a utilisé le service ou quel était son problème.
- Finalement, traitez toujours l'employé avec dignité et respect. Le respect est la pierre angulaire de toute bonne interaction; il permet de bien mener les conversations les plus difficiles.

En gardant en mémoire ces quelques points importants et en utilisant une approche en douceur, vous pouvez manifester à votre employé l'appui dont il a besoin pour demander de l'aide.



### Comment le PAE soutient-il l'employé?

- Il évalue et détermine la gravité de la situation ou du problème.
- Il détecte les signes précurseurs d'une situation plus sérieuse.
- Il dirige l'employé vers la personne ou la ressource pouvant le mieux l'aider à résoudre son problème.
- Il analyse les solutions éventuelles et ébauche un plan de traitement.
- Il aide l'employé à se concentrer sur la résolution du problème.

**Il pourrait vous arriver de penser qu'un employé pourrait bénéficier d'une intervention d'aide, par exemple, en raison de la perte d'un être cher, d'un divorce ou d'une séparation, d'un accident ou d'une maladie grave.**

## Les signes précurseurs de difficultés



En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez contribuer à prévenir une baisse du rendement en identifiant et en gérant les signes précurseurs de difficultés chez un employé.

Si vous remarquez une tendance inquiétante, intervenez le plus rapidement possible, avant que le problème ne devienne plus sérieux.

Si vous deviez faire la courbe du rendement et de la productivité d'un employé au cours d'une période donnée, vous y découvririez une série de crêtes et de vallées. Vous constateriez aussi qu'il s'agit d'un modèle normal. **C'est seulement lorsqu'un employé démontre une baisse de productivité durant une période exceptionnellement longue qu'il devient nécessaire d'agir.**

### Modèles de comportements qui sont des signes précurseurs

- repli sur soi, isolement ou évitement
- retards
- changements d'humeur très accentués
- irritabilité et impatience
- problèmes ou conflits interpersonnels
- anxiété, crainte ou méfiance
- confusion, baisse de la concentration ou manque de mémoire
- réaction excessive à une rétroaction négative
- plaintes au sujet de maux et de douleurs inexpliqués
- maladies fréquentes, p. ex., rhumes, gripes, maux de tête
- taux élevé d'accidents, au travail ou non

### Modèles de baisse de rendement à court et à long termes

- échéanciers non respectés
- baisse de la qualité du travail et erreurs fréquentes
- baisse de l'efficacité au niveau des délais d'exécution
- difficulté à mémoriser les instructions
- régime de travail erratique
- arriver/revenir au travail dans un état inacceptable
- multiplication des excuses pour expliquer un rendement sous la moyenne
- erreurs causées par l'inattention ou un manque de jugement

### Modèles d'absentéisme

- absences de courte durée, fréquentes et non prévues
- absences fréquentes les lundis et-ou les vendredis
- raisons bizarres et de plus en plus invraisemblables pour expliquer les absences
- arrivées excessivement tardives et départs avant l'heure
- absences prolongées hors de l'aire de travail, p. ex., longues pauses café



# La gestion du rendement

## La gestion du rendement

En termes simples, lorsqu'un employé ne rencontre pas les exigences de son poste, la gestion du rendement consiste à fixer en matière de changement des normes productives et positives. Il s'agit de bien communiquer :

- ce qui doit être modifié
- les attentes en ce qui concerne le changement
- et l'échéancier fixé pour la réalisation du changement.

## Pourquoi se produit-il une baisse de rendement?

Les raisons à l'origine de la baisse de rendement sont nombreuses; il s'agira souvent d'un conflit entre collègues, d'un épuisement professionnel, d'une maladie ou d'un changement majeur de style de vie.

La gestion de ces situations, bien qu'elle puisse être difficile, est nécessaire. Si la baisse de rendement d'un employé n'est pas résolue, une organisation pourrait connaître une hausse du coût de ses avantages sociaux (y compris les demandes de remboursement des médicaments délivrés sur ordonnance et les indemnités pour invalidités de courte et de longue durées) et une baisse de la qualité du service à la clientèle. Vous risquez aussi de perdre un employé et de vous trouver dans l'obligation de recruter, d'embaucher et de former un remplaçant.

Si vous pensez que le rendement d'un employé est affecté par un problème personnel ou professionnel, il existe des règles de base qui vous guideront dans le processus de gestion du rendement. Souvenez-vous qu'il n'existe pas de solution miracle pouvant résoudre le problème de rendement d'un employé; il vous faudra du temps, de la planification et de la patience.



**Les raisons à l'origine de la baisse de rendement sont nombreuses; il s'agira souvent d'un conflit entre collègues, d'un épuisement professionnel, d'une maladie ou d'un changement majeur de style de vie.**

# La gestion du rendement

## – un plan d'action en quatre étapes –

Votre service des ressources humaines pourra vous apporter du soutien à tous les stades de ce processus

### PREMIÈRE ÉTAPE : Préparation de la rencontre

Avant de rencontrer l'employé, il est important d'observer et de documenter les éléments à l'appui du problème de rendement au travail.

Rédigez l'ordre du jour de la rencontre; tenez-vous en aux faits et au rendement au travail. Il vous sera ainsi plus facile de vous concentrer sur les principaux problèmes que vous soulèverez durant la rencontre.

Si vous pensez avoir besoin d'un appui avant ou durant la rencontre ou pour effectuer le suivi, consultez une personne des ressources humaines, s'il y a lieu.

*Ces points vous aideront à préparer un ordre du jour :*

- **Déterminez** et identifiez clairement le but de la rencontre.
- **Précisez** à l'employé les avantages de la rencontre et les raisons de l'importance pour lui de cette rencontre.
- **Dressez** une liste des contributions positives de l'employé, afin de montrer votre appréciation.
- **Dressez** une liste des aspects problématiques du rendement ou du comportement.
- **Dressez** une liste d'exemples concrets du problème spécifique de rendement ou de comportement.

- **Identifiez** les changements espérés ainsi que les échéanciers prévus.
- **Donnez** à l'employé le temps de confirmer qu'il a bien compris l'objet de la discussion.
- **Dressez** un plan d'action.

*Souvenez-vous de documenter les problèmes de rendement dont vous auriez été témoin ou qui vous auraient affecté, en tant que gestionnaire ou superviseur. Les informations provenant d'un tiers ou les oui-dire devraient toujours faire l'objet d'une enquête avant d'être placés à l'ordre du jour.*

### DEUXIÈME ÉTAPE : La rencontre

Bien que vous soyez maintenant prêt à rencontrer l'employé, n'oubliez pas que l'employé n'est peut-être pas prêt – et vous pourriez au départ rencontrer de la résistance. **Les points suivants vous serviront de guide durant la rencontre :**

- **Mentionnez** à l'employé ses contributions positives au sein de l'organisation, ceci dès le début de la rencontre.
- **Exprimez** vos préoccupations à l'effet que le rendement de l'employé n'est plus ce qu'il était ou ce qu'il pourrait être.
- **Évitez l'étiquetage**, les diagnostics ou les présomptions telles que « J'ai l'impression que vous êtes peut-être déprimé », même s'il y a lieu de croire qu'une situation personnelle affecte l'employé.
- **Encouragez** l'employé à reconnaître que quelque chose pourrait affecter son rendement. Commencez en disant « J'ai remarqué que... » et donnez un exemple de problème de rendement ou de comportement. Ensuite, parlez de l'impact de cette situation sur l'aptitude de l'employé à rencontrer les exigences du poste.
- Dans certains cas, il y a lieu de demander à l'employé de

réfléchir à la possibilité qu'un problème personnel ou professionnel puisse affecter son rendement. (Remarque : Si l'employé identifie immédiatement un problème personnel ou professionnel, passer à la troisième étape avant de poursuivre avec les points suivants).

- **Impliquez** l'employé en lui demandant des suggestions visant à résoudre ou à améliorer la situation liée au problème de rendement.
- **Écoutez** l'employé lorsqu'il exprime son point de vue et ses préoccupations.
- **Expliquez** et documentez la nécessité d'effectuer des changements, en quoi ils consistent, les échéanciers prévus et les conséquences qu'entraînerait une inaction de sa part.
- **Demandez** à l'employé s'il comprend clairement où se situent les problèmes de rendement, les changements espérés et les échéanciers prévus.

*Souvenez-vous de mentionner à l'employé qu'il vous est précieux et que cette rencontre a pour but de l'aider à réussir en lui fournissant du soutien et un encadrement.*

## La gestion du rendement

– un plan d'action en quatre étapes –

### TROISIÈME ÉTAPE : Offrir le soutien du PAE

Si l'employé identifie immédiatement un problème personnel ou professionnel, souvenez-vous d'écouter et d'indiquer que vous comprenez ce qu'il vous dit. Vous avez alors l'occasion de jumeler cette discussion sur le rendement à une offre de soutien auprès du PAE.

- S'il s'agit d'un problème *lié au travail*, indiquez à l'employé qu'il peut compter sur votre appui pour tout problème *lié au travail*. De plus, s'il y a lieu, suggérez-lui de communiquer avec le PAE pour obtenir un soutien complémentaire.

En tant que gestionnaire ou superviseur, veuillez noter que, dans le cas où un employé accéderait au PAE pour des problèmes liés au travail, le PAE se doit de rester neutre et ne peut prendre parti pour l'employé.

- Si le problème s'avère de nature *personnelle*, suggérez-lui de communiquer avec le PAE – sans discuter davantage de la situation spécifique de l'employé. Cette offre de soutien au PAE orientera l'employé vers les ressources d'aide les plus appropriées et elle vous aidera à fixer les limites qui s'imposent. Il est important que vous aidiez l'employé

à comprendre que vous ne possédez pas l'expertise vous permettant de résoudre des problèmes *personnels*.

Ayez à portée de main une brochure, une carte portefeuille ou un aimant du PAE, et assurez-vous que l'employé comprend que le programme est volontaire et confidentiel.

*Il est important de rappeler à l'employé que l'objet de cette rencontre se limite à son rendement au travail et non pas aux problèmes personnels ayant pu être mentionnés lors de la rencontre.*

### QUATRIÈME ÉTAPE : Le suivi

**À la fin de la rencontre, rédigez un plan d'action et organisez une rencontre de suivi afin de revoir les objectifs et les progrès. Ceci vous fournira une opportunité ultérieure de gérer les obstacles ayant pu se présenter.**

Votre plan de suivi dépendra en grande partie des pratiques de gestion du rendement mises en place par votre organisation.

Le choix du moment du suivi dépendra aussi de chaque situation spécifique. Par exemple, un absentéisme chronique pourra nécessiter un suivi de deux semaines, tandis qu'un suivi d'un mois pourra convenir dans le cas d'un employé manifestant occasionnellement

un comportement inapproprié.

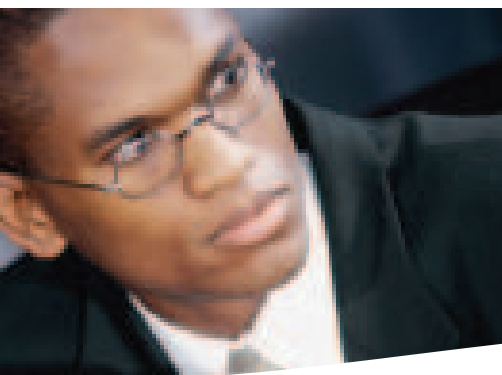
Durant la rencontre de suivi, reconnaissez les améliorations apportées, afin d'aider à motiver l'employé. Si des changements supplémentaires sont nécessaires, vous pourriez devoir réévaluer les échéanciers prévus.

De plus, laissez savoir à l'employé que votre porte lui est toujours ouverte, s'il désire avoir d'autres discussions avec vous avant la prochaine rencontre de suivi.

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

*N'oubliez pas que le PAE peut compléter mais non remplacer des pratiques de supervision ou des mesures disciplinaires efficaces. Si vous désirez obtenir de l'aide pour gérer une situation difficile impliquant un employé, consultez un membre des ressources humaines. Vous pouvez aussi communiquer avec votre PAE et demander une consultation de gestion.*

## Comment gérer le stress au travail



Le stress peut avoir à la fois des effets positifs et négatifs. Un stress positif peut donner à une personne l'énergie et la motivation qui l'aideront à réaliser ses objectifs. Cependant, lorsqu'une personne perçoit un conflit entre les exigences de son poste et le contrôle qu'elle exerce sur la possibilité d'y répondre, elle ressent un stress négatif.

En tant que gestionnaire, vous pouvez surveiller les indices d'un stress négatif en milieu de travail.

**Les symptômes pourraient comprendre, entre autres :**

<b>Symptômes physiques</b>	<i>Maux de tête, indigestion, fatigue, insomnie, maladies fréquentes, douleurs thoraciques, essoufflement, hypertension artérielle, douleurs musculaires.</i>
<b>Symptômes émotionnels</b>	<i>Sauts d'humeur, anxiété, irritabilité, attitude défensive, colère, hypersensibilité, léthargie ou dépression, expression de sentiments d'impuissance, réactions émotionnelles excessives.</i>
<b>Symptômes comportementaux</b>	<i>Suralimentation/perte d'appétit, consommation accrue d'alcool ou de drogue, isolement, impatience, mauvais rendement, mauvaise hygiène, changements au niveau des relations interpersonnelles.</i>

**Alors, comment pouvez-vous contribuer à réduire le stress professionnel?**

**Équilibrez les charges de travail et fixez des échéanciers réalistes** – Cela signifie réévaluer les priorités et encourager les membres de votre équipe à vous parler avant que leur charge de travail devienne impossible à gérer. De plus, il est important d'expliquer les implications des échéanciers. S'ils comprennent mieux la situation globale, les employés seront davantage encouragés à communiquer les problèmes éventuels et à trouver des solutions à ces problèmes.

**Encouragez, autant que possible, les pauses à l'extérieur des aires de travail** – Il s'agit d'un excellent moyen d'aider les employés à refaire le plein d'énergie. Encouragez-les à prendre une marche à l'extérieur, à dîner ensemble, à faire des étirements ou des exercices de respiration profonde.

**Profitez du moment où le rendement d'une personne est à son plus haut niveau** – Certaines personnes sont plus alertes à l'aube, d'autres travaillent mieux vers la fin de la journée. Profitez de leur meilleure période de la journée pour accomplir des tâches difficiles.

**En période de changement ou d'incertitude, communiquez souvent avec vos employés** – Communiquez avec les employés de façon régulière et fournissez-leur de l'information. Vous contribuerez ainsi à réduire leur stress et leur anxiété.

**Encouragez vos employés à accéder au PAE** – Des professionnels spécialisés en gestion du stress peuvent leur offrir de l'aide en toute confidentialité.

## La prévention des conflits au travail

La meilleure façon de prévenir le conflit au travail consiste à reconnaître que les gens étant différents, ils réagissent différemment aux situations qui se présentent. Chaque fois qu'une personne interagit avec une autre, sa perception de l'interaction est unique. De plus, il est normal qu'une personne ait des réactions à la fois intellectuelles et émotionnelles.

Lorsque cette interaction dégénère en conflit, la plupart des gens identifieront le geste ou l'événement comme étant la cause première du conflit. Cependant, en réalité, la cause du conflit demeure l'interprétation d'une personne ou sa réaction émotionnelle au geste ou à l'événement.

En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez aider à prévenir le conflit au travail en aidant les membres de votre équipe à clarifier leurs perceptions individuelles et à communiquer plus clairement avec les autres.

### Encouragez vos employés à :

**faire de l'écoute active** afin de mieux comprendre la situation, c'est-à-dire poser des questions ouvertes, questionner avec délicatesse pour obtenir plus de détails, paraphraser pour indiquer à l'autre personne qu'elle est écoutée attentivement et vérifier qu'elle a bien compris;

**utiliser, dans leurs messages, le mot « je »**, comme dans « *j'ai l'impression* » ou « *je pense* », plutôt que d'utiliser un mode accusateur comme « *vous avez dit* » ou « *vous ne voulez jamais* »;

**éviter de présumer** ou de prêter des motifs à autrui ou de prendre un désaccord pour une attaque personnelle;

**recadrer et faire un résumé** à la fin d'une conversation, afin de s'assurer qu'ils ont bien compris ce qui leur a été dit;

**se souvenir qu'ils sont les seuls à pouvoir contrôler** leurs sentiments et leurs émotions lorsqu'ils interagissent avec d'autres personnes.

### Si une situation de conflit se présentait entre des employés, souvenez-vous de :

**communiquer** avec votre service des ressources humaines si vous pensez avoir besoin d'appui pour gérer la situation et revoir les politiques et procédures de l'organisation;

**reconnaître la situation**; ne l'ignorez pas dans l'espoir qu'elle disparaisse d'elle-même;

**recueillir toute l'information possible** auprès des employés impliqués dans le désaccord, avant même de tenter de régler le conflit – il vous faudra d'abord comprendre tous les aspects (et toutes les perceptions) de la situation;

**vous concentrer sur les problèmes**, et non pas sur les individus;

**orienter chacun des employés vers le PAE**, si vous avez l'impression qu'ils pourraient bénéficier d'une consultation supplémentaire et de conseils.

En comprenant certaines des principales – et des plus problématiques – sources de conflit au travail, vous pouvez intervenir au départ et éviter des problèmes plus sérieux.

## Comment réagir à un incident critique



Les premières minutes suivant un événement traumatisant sont critiques, car il faut déterminer s'il y a des blessés et intervenir en conséquence. C'est aussi le moment critique où les gestionnaires et les superviseurs peuvent observer les réactions des employés et aider ceux d'entre eux qui sont affectés. Souvenez-vous qu'un incident critique entraîne un vaste éventail de réactions.

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

**Les effets d'un incident traumatisant peuvent comprendre, entre autres :**

### Exemples d'incidents critiques :

- les accidents du travail;
- le décès d'un collègue;
- le décès d'un membre de la famille, d'un employé ou d'un être cher;
- une maladie grave ou terminale;
- une rationalisation ou une restructuration majeure;
- un vol;
- une alerte à la bombe;
- une épidémie dans le domaine de la santé;
- un désastre écologique.

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

### Voici des conseils à suivre, en cas d'incident critique au travail :

- **Restez calme.** Quelqu'un doit assumer la gestion de la situation et cela requiert un certain degré de stabilité à un moment où les choses ressemblent davantage à un chaos.
- **Composez le 911**, s'il y a lieu, et communiquez avec le service de sécurité. Conformez-vous à la procédure d'urgence de votre compagnie.
- **Avertissez les ressources humaines** de la situation et voyez quels sont les services de soutien disponibles, y compris votre PAE.
- **Évaluez le besoin d'obtenir du counseling de groupe sur place.** Votre PAE vous offre des services de verbalisation (débriefing) sur place.
- **Soyez disponible et écoutez** ce que vos employés ont besoin de vous dire. C'est très important pour entreprendre le processus de rétablissement.
- **Essayez de ne pas minimiser la tragédie** dans le but d'aider vos employés à se sentir mieux. La meilleure chose à faire consiste à leur offrir du soutien.
- **Reconnaissez que vous n'êtes pas immunisé** contre les effets d'un incident critique. Vous pourriez avoir besoin de soutien à votre tour.
- **Offrez à vos employés des aliments** qui les aideront à se réhydrater et à refaire le plein de vitamines et de minéraux, par exemple, des fruits, des jus de fruits, des légumes et de l'eau.

## Comment aborder l'abus de substance

L'abus de substance se caractérise par la consommation répétée d'une substance, en dépit des conséquences physiques, sociales, interpersonnelles ou juridiques négatives que les effets de la substance elle-même peuvent entraîner pour la personne qui consomme.

Si l'abus de substance n'est pas traité, il est à peu près certain que la dépendance, en s'aggravant, contribuera à une perte de productivité, à la prise de mauvaises décisions, ainsi qu'à des congés de maladie et des accidents éventuels qui ne se seraient pas produits autrement.



**Les signes d'abus de substance ne sont pas toujours apparents; cependant, les plus courants pourraient comprendre, entre autres :**

<b>Indices physiques</b>	<i>Odeur d'alcool, perte de poids, blessures, yeux injectés de sang ou vitreux, apparence ébouriffée ou laissant à désirer, maladies fréquentes, fatigue ou problèmes d'estomac, mouvements non coordonnés.</i>
<b>Indices émotionnels</b>	<i>Sautes d'humeur, difficulté à se concentrer, expression de sentiments de paranoïa ou de dépression, hypervigilance.</i>
<b>Indices comportementaux</b>	<i>Repli sur soi, hostilité, manque de fiabilité, absentéisme, retards fréquents, conflits interpersonnels, trouble de l'élocution, absence d'inhibition.</i>

**Si vous soupçonnez un abus de substance chez l'un de vos employés, voici quelques suggestions pour vous aider :**

- **Communiquez avec le service des ressources humaines.** Passez en revue et familiarisez-vous avec les politiques et procédures de votre organisation en matière d'abus de substance.
- **Documentez le comportement,** c'est-à-dire les problèmes de rendement tels que les échéanciers non rencontrés, la qualité du travail, ainsi que les indices physiques, émotionnels et comportementaux.
- **Consultez votre PAE.** Un spécialiste peut vous aider à gérer une situation délicate impliquant un employé et à élaborer des stratégies à utiliser en milieu de travail.
- **Souvenez-vous que seul un clinicien ou un professionnel de la santé spécialement formé peut évaluer le problème adéquatement.** Même s'il existe des signes apparents, il pourrait y avoir une autre explication aux indices physiques, émotionnels ou comportementaux remarqués chez l'employé.
- **Organisez une rencontre avec l'employé.** Consultez un membre du personnel des ressources humaines et passez en revue le plan d'action en quatre étapes que vous trouverez dans ce guide à la page sur « La gestion du rendement ».

Si vous décidez de rencontrer l'employé vous-même, souvenez-vous d'éviter l'étiquetage et de centrer votre discussion sur le rendement au travail ou sur le comportement de l'employé.

## Comment gérer la violence au travail

### La violence au travail peut se manifester sous forme de :

- comportement agressif ou intimidant;
- langage offensant, jurons, cris;
- geste de la main ou mouvement du corps;
- lancement d'objets; destruction de biens;
- appels téléphoniques dérangeants;
- vol ou vandalisme;
- port ou exposition d'une arme utilisée pour menacer;
- toute forme de violence physique;
- menaces de préjudice.

La violence en milieu de travail se décrit comme étant un comportement menaçant, du harcèlement ou de l'intimidation. Elle peut comprendre un langage corporel menaçant, des commentaires exprimés verbalement, des déclarations écrites ou des expressions qui transmettent une menace directe ou indirecte de préjudice physique ou émotionnel.

Réagir à un incident de violence au travail peut sembler être un défi de taille, surtout si vous êtes la cible de l'agression. Voici quelques suggestions qui pourraient vous aider :

- Si un employé signale une agression ou un acte de violence, communiquez immédiatement avec le service des ressources humaines; si vous pensez que le bien-être d'un employé soit menacé, avisez immédiatement le service de sécurité.
- Si vous êtes confronté à un employé devenu violent, vous devez avant tout essayer de rester calme. Continuez de lui parler en conservant un ton de voix égal et confiant. Demandez à tous les employés de quitter les lieux de l'affrontement. Si vous le pouvez, communiquez avec le 911 et/ou le service de sécurité et avisez le service des ressources humaines. Si vous ne pouvez pas placer ces appels vous-même, demandez à un autre employé de le faire. Ne tentez pas d'évacuer de force l'agresseur violent.
- Assurez-vous de documenter les faits concernant un incident. Vous ou le service des ressources humaines pourriez vouloir consulter le conseiller juridique de votre organisation. Vous pouvez aussi communiquer avec votre PAE, qui vous indiquera comment soutenir les victimes et composer avec l'agresseur d'une façon appropriée et éclairée.

**En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez aussi être proactif :**

- encouragez ouvertement*** les employés à signaler les incidents;
- gérez*** les problèmes de comportement violent ou intimidant dès qu'ils se présentent;
- passer en revue*** vos politiques et procédures corporatives en matière de violence, chaque fois que vous embauchez un nouvel employé et périodiquement avec votre équipe au complet;
- favorisez*** une politique de tolérance zéro à l'égard de l'hostilité au travail;
- encouragez*** un environnement de travail empreint de respect.

**La violence en milieu de travail se décrit comme étant un comportement menaçant, du harcèlement ou de l'intimidation.**



## Comment gérer la violence familiale

Bien qu'elle soit considérée de nature familiale, cette forme de violence peut parfois déborder dans le cadre du milieu de travail. Elle peut aussi accroître l'absentéisme et réduire la productivité. Si les femmes en sont le plus souvent victimes, les hommes peuvent aussi souffrir de cette forme de violence.

Si, après avoir remarqué des signes de violence familiale, vous désirez offrir à l'employé le soutien du PAE, ces quelques conseils pourraient vous aider :

- Parlez à l'employé, en privé, de ce que vous avez noté. Par exemple, « *J'ai remarqué les ecchymoses que vous aviez la semaine dernière et, ces temps-ci, vous semblez bouleversé et anxieux* ». Montrez votre préoccupation et offrez votre soutien. Évitez de diagnostiquer la situation en utilisant des mots pouvant alimenter une confrontation, tels que « *Je pense que vous êtes aux prises avec une relation de violence.* »
- Si l'employé ne révèle aucun problème, mettez un terme à la discussion – la personne doit elle-même parler de sa situation. Cependant, mentionnez que le PAE offre du soutien, ayez la documentation du PAE à portée de main et soulignez à l'employé la confidentialité du programme. Souvenez-vous que l'embarras et la peur empêchent souvent les victimes de violence familiale de demander de l'aide. Si vous pensez que le bien-être de l'employé est menacé, communiquez avec votre PAE et demandez une consultation sur la façon de gérer cette situation.
- Si l'employé divulgue un problème de violence familiale, offrez-lui du soutien, mais évitez de lui donner des conseils bien intentionnés ou d'essayer de résoudre le problème sur-le-champ. L'employé doit obtenir le soutien d'un professionnel pour gérer sa situation. Orientez l'employé vers le PAE.

**En tant que gestionnaire ou superviseur, vous pouvez aussi :**

**communiquer avec le service des ressources humaines** afin de discuter de la situation, s'il existe clairement un risque potentiel de violence pour l'employé au travail ou pour le milieu de travail en général. Vous pourriez devoir parler de la situation avec le service de sécurité ou placer temporairement l'employé dans un environnement plus sûr;

**communiquer avec le PAE** afin de parler de vos préoccupations, des ressources disponibles et des moyens de soutenir l'employé;

**parler** à l'employé et lui laisser savoir que vous êtes disponible, s'il veut discuter de ses problèmes liés au travail;

**manifester du respect** envers l'employé qui a décidé que la situation ne concerne que lui.

### Les signes de violence familiale pourraient comprendre :

- des changements au niveau du maniérisme ou du rendement au travail;
- une préoccupation ou un manque de concentration;
- des absences inexplicables;
- des appels téléphoniques menaçants reçus au travail;
- un comportement nerveux ou tendu;
- des ecchymoses ou des blessures inexplicables ou dont les causes sont invraisemblables.

## D'autres sujets délicats



Si d'autres situations délicates se présentent, communiquez avec votre PAE afin de discuter des ressources disponibles et de la meilleure façon de soutenir un employé ou votre équipe. Votre PAE vous offre de la consultation de gestion en rapport avec de nombreux problèmes, entre autres :

- une maladie grave;
- un trouble de l'alimentation;
- un changement de carrière;
- la sensibilisation interculturelle;
- un problème d'hygiène personnelle;
- l'expression de pensées suicidaires;
- le harcèlement;
- une personnalité difficile;
- un comportement inapproprié ou atypique;
- un problème de santé;
- un employé émotionnellement fragile ou sensible;
- un problème de comportement ou d'apparence physique.

**Si d'autres situations délicates se présentent, communiquez avec votre PAE afin de discuter des ressources disponibles et de la meilleure façon de soutenir un employé ou votre équipe.**

## Favoriser un bon milieu de travail

Un bon environnement de travail procure aux employés une structure, un sentiment de confiance en soi, la motivation et les moyens d'éprouver de la satisfaction par rapport à leur travail. En tant que gestionnaire, votre plus grande contribution au succès de votre équipe consiste à promouvoir auprès des employés des relations de travail positives. Des études démontrent que la relation entre l'employé et le gestionnaire a un très grand impact sur le moral des employés et que la promotion d'un environnement de travail sain peut effectivement accroître l'engagement des employés et améliorer leur rendement.

Sachant que les employés apprennent mieux – et réagissent mieux – dans un environnement où ils se sentent appuyés et habilités, vous pouvez favoriser un bon environnement de travail. Voici quelques suggestions :

- **Soulignez un travail bien fait.** Les employés sont plus productifs lorsque leurs efforts sont reconnus de façon régulière et informelle. Prenez le temps de le faire immédiatement à la suite de l'exécution d'un travail bien fait. Ils auront ainsi une meilleure idée de leur valeur par rapport à l'organisation et à leur travail.
- **Donnez à l'employé l'occasion de fournir des commentaires et de la rétroaction.** Impliquer les employés est un excellent moyen de renforcer l'équipe. Organisez des rencontres régulières et encouragez les sessions de remue-méninges où les employés se sentent à l'aise d'exprimer leur point de vue.
- **Communiquez et transmettez l'information.** Les employés comptent sur leurs gestionnaires et leurs superviseurs pour obtenir des renseignements importants au sujet de leur poste, des développements en cours au sein de leur organisation et des répercussions que ces développements auront sur eux. Veillez à leur donner des mises à jour régulières sur les objectifs et les priorités de l'organisation.
- **Favorisez un équilibre travail et vie personnelle.** Dans le but d'assurer leur réussite professionnelle, de nombreux employés négligent leur famille, leur santé et leur mieux-être personnels. Ce déséquilibre contribue à accroître le stress, l'insatisfaction au travail et pourrait entraîner l'épuisement professionnel. Aidez vos employés à faire preuve de sagesse en surveillant leurs symptômes de stress et favorisez un équilibre entre les exigences du travail et de la vie personnelle.
- **Offrez de nouvelles opportunités.** La plupart des employés sont enchantés d'apprendre ou d'utiliser de nouvelles habiletés. Essayez d'offrir des projets spéciaux à des membres de votre équipe, afin de leur permettre d'utiliser leurs compétences au maximum et leur donner l'occasion de faire quelque chose de nouveau.
- **Encouragez l'accès au PAE.** Des professionnels peuvent offrir de l'aide et du soutien touchant un éventail de problèmes personnels et professionnels, ceci en toute confidentialité.

Pour mieux comprendre l'impact du milieu de travail sur la santé et le mieux-être de vos employés, communiquez avec vos ressources humaines ou avec votre PAE.



### *Une bonne culture organisationnelle prévoit, entre autres :*

- *un soutien en matière d'équilibre travail et vie personnelle;*
- *la participation de l'employé au processus décisionnel;*
- *le soutien du personnel cadre en ce qui concerne la santé et le mieux-être;*
- *une nette définition du rôle, une rétroaction et des attentes explicites en matière de rendement;*
- *un environnement où règne le respect mutuel.*

Un gestionnaire ou un superviseur  
désirant obtenir de l'aide  
doit composer le

1 800 667-8540 pour le français ou le  
1 800 461-9722 pour l'anglais

et s'identifier comme étant  
un gestionnaire ou un superviseur  
désirant obtenir de l'aide.

Pour de plus amples  
renseignements sur votre PAE,  
visitez le  
[www.warrenshepell.com](http://www.warrenshepell.com)