

# Leadership BRAVE : Programme de certification avancé en santé mentale et bien- être au travail

Module 2 : Le climat  
d'équipe

Guide du participant

TOUS DROITS RÉSERVÉS. Le présent guide contient du matériel protégé par les lois et les traités internationaux et fédéraux sur le droit d'auteur. Toute réimpression ou utilisation non autorisée de ce matériel est interdite. Aucune section de ce guide ne doit être reproduite ou transmise dans quelque forme ou par quelque moyen électronique ou mécanique que ce soit, y compris par photocopie, enregistrement ou tout système de stockage et de récupération d'information sans la permission écrite [ou un avis électronique] de son auteur.

## Table des matières

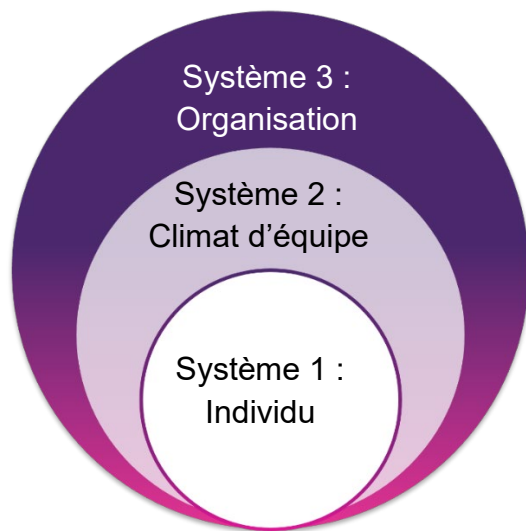
|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Aperçu du programme.....                                                                           | 6  |
| Structure du programme .....                                                                       | 6  |
| Notions fondamentales du programme .....                                                           | 7  |
| Leadership BRAVE.....                                                                              | 7  |
| Boîte à outils du leadership BRAVE .....                                                           | 8  |
| 1 : L'équipe – Créer un climat de bien-être .....                                                  | 9  |
| Cultiver le bien-être collectif au sein de l'équipe .....                                          | 10 |
| Activité : Le bien-être collectif en période de VICA.....                                          | 11 |
| La bienveillance et ses effets sur le bien-être collectif .....                                    | 13 |
| La bienveillance accroît le bien-être collectif .....                                              | 13 |
| La bienveillance dans le climat d'équipe : Les données parlent .....                               | 14 |
| Démonstrations de bienveillance dans le climat d'équipe pour les gestionnaires...                  | 14 |
| 2 : Incidence des pratiques en milieu de travail sur la santé mentale et le bien-être.....         | 15 |
| Les « trois pièges » dans le climat d'équipe.....                                                  | 15 |
| Que sont les pièges? .....                                                                         | 16 |
| Pièges comportementaux .....                                                                       | 16 |
| Pièges cognitifs.....                                                                              | 17 |
| Pièges émotionnels .....                                                                           | 17 |
| Activité : Discuter d'un des « pièges » et des façons d'y remédier grâce au leadership BRAVE ..... | 19 |
| Sécurité psychologique dans le climat d'équipe.....                                                | 20 |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Activité de réflexion : Leadership psychologiquement sécuritaire dans le climat d'équipe ..... | 21 |
| Cultiver la sécurité psychologique dans le climat d'équipe .....                               | 22 |
| Effets de la marginalisation et de la discrimination sur le climat d'équipe.....               | 22 |
| Les milieux de travail inclusifs et les « trois pièges » .....                                 | 23 |
| Activité : Reconnaître les défis de la sécurité psychologique et de l'inclusion .....          | 24 |
| 3 : Leadership BRAVE dans le climat d'équipe .....                                             | 26 |
| Récapitulation : Boîte à outils n° 1 du leadership BRAVE : Agilité émotionnelle .....          | 26 |
| Régulation : Du moi à l'équipe .....                                                           | 26 |
| Récapitulation – Boîte à outils n° 2 du leadership BRAVE : Compassion .....                    | 26 |
| Boîte à outils n° 3 du leadership BRAVE : Courage.....                                         | 27 |
| Compétence n° 1 de la boîte à outils du courage : Actions courageuses .....                    | 27 |
| Scénarios aux fins de discussion : Valeurs humanistes vs valeurs liées au rendement .....      | 28 |
| Actions courageuses : Assumer vos responsabilités en tant que gestionnaire BRAVE .....         | 29 |
| Scénario aux fins de discussion : Défis de connectivité constante .....                        | 29 |
| Compétence n° 2 de la boîte à outils du courage : Communication courageuse....                 | 31 |
| Communication courageuse : L'empathie en action .....                                          | 31 |
| Communication courageuse : Validation .....                                                    | 32 |
| Communication courageuse : Soutien .....                                                       | 32 |
| Effets de la communication courageuse .....                                                    | 33 |
| Exercice : Le courage en action : Que devrait faire Ophélie? .....                             | 34 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Scénario 1 : Les pièges comportementaux de la connectivité et de l'urgence constantes ..... | 34 |
| Scénario 2 : Dynamique d'équipe : Biais, marginalisation, exclusion .....                   | 35 |
| Scénario 3 : Votre scénario en milieu de travail.....                                       | 36 |
| Effectuer un suivi au moyen d'une communication et d'actions courageuses .....              | 37 |
| Réflexion : Plan d'action .....                                                             | 38 |
| Devoirs .....                                                                               | 39 |
| Devoir 1 : Les trois pièges .....                                                           | 39 |
| Devoir 2 : La bienveillance dans le climat d'équipe .....                                   | 40 |
| Devoir 3 : La communication courageuse.....                                                 | 41 |
| Pages de notes .....                                                                        | 42 |

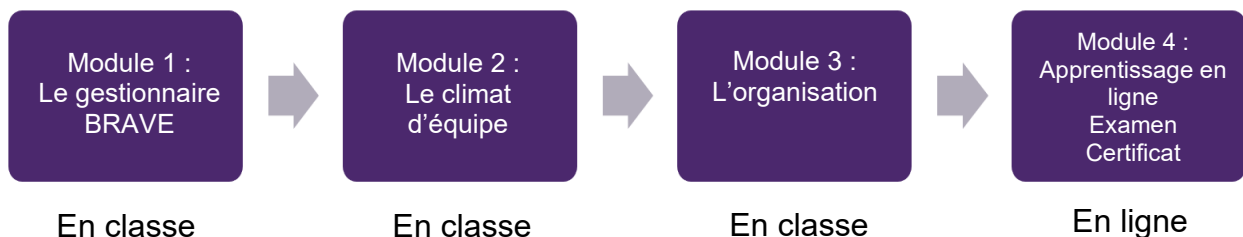
## Aperçu du programme

En cette période de changement et d'incertitude, le programme de leadership BRAVE adopte une approche systémique de la promotion de la santé mentale et du bien-être au travail. Les gestionnaires créent leur boîte à outils du leadership BRAVE en y intégrant des compétences et des pratiques pour cultiver le bien-être de façon proactive à l'échelle individuelle, au sein de l'équipe et dans le contexte de l'organisation dans son ensemble.



## Structure du programme

- **Module 1 en salle de classe** : Le gestionnaire BRAVE – Santé mentale et bien-être à l'échelle individuelle (atelier d'une demi-journée animé par un formateur)
- **Module 2 en salle de classe** : Le climat d'équipe – Cultiver les conditions favorisant le bien-être au sein de l'équipe (atelier d'une demi-journée animé par un formateur)
- **Module 3 en salle de classe** : L'écosystème du bien-être organisationnel (atelier d'une demi-journée animé par un formateur)
  - **Module 4 en ligne** : Révision du programme en ligne, examen et certificat



# Notions fondamentales du programme

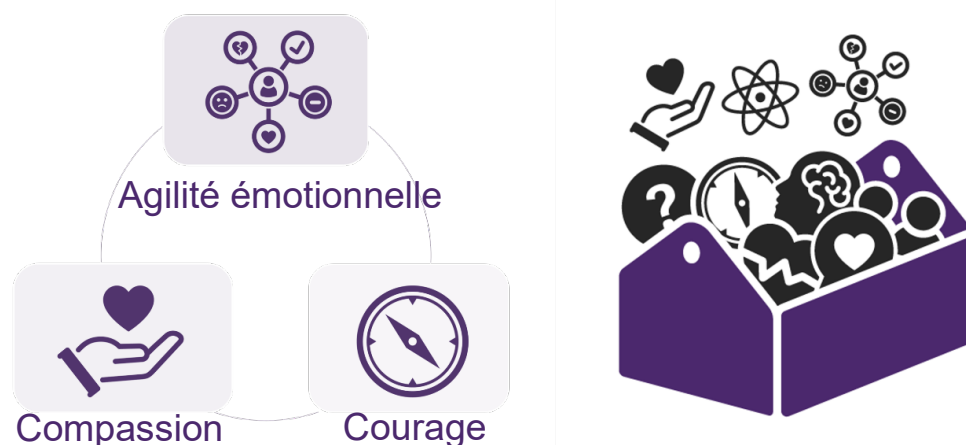
## Leadership BRAVE



Un questionnaire BRAVE fait preuve de :

- **Bravoure** : Il a le courage d'agir suivant ses valeurs et les besoins opérationnels
- **Régulation** : Il est capable de gérer ses sentiments, ses pensées et ses comportements
- **Agilité** : Il est capable de réfléchir et d'agir avec flexibilité en période d'émotions intenses ou en situation de crise
- **Vulnérabilité** : Il est capable d'admettre qu'il n'a pas toutes les réponses, de reconnaître ses erreurs, de communiquer de façon appropriée et de demander de l'aide lorsqu'il en a besoin.
- **Engagement** : Il est capable de traduire son énergie et son attention en mesures productives.

## Boîte à outils du leadership BRAVE

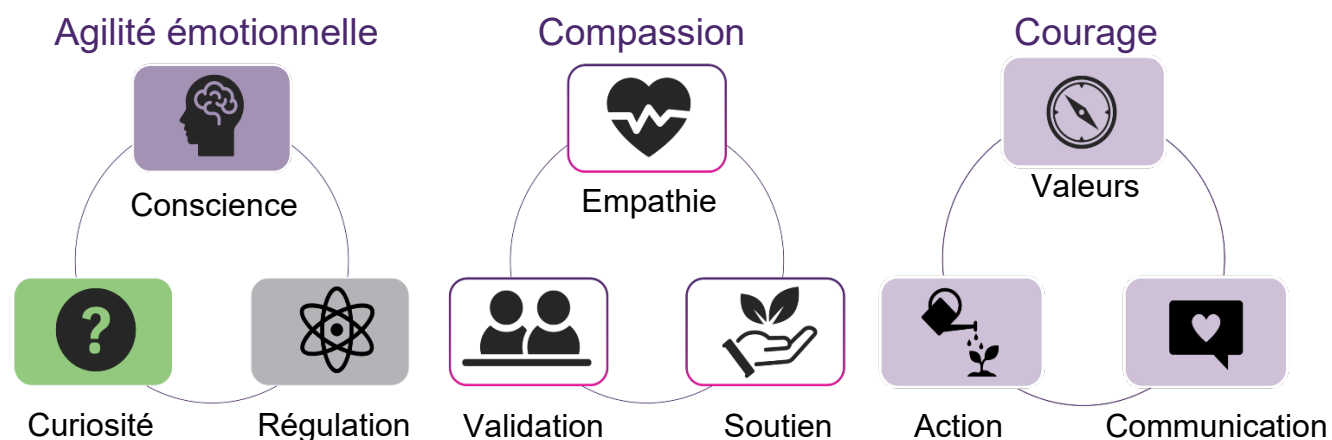


Le leadership BRAVE exige l'acquisition de compétences dans trois domaines :

- Boîte à outils n° 1 : Agilité émotionnelle
- Boîte à outils n° 2 : Compassion
- Boîte à outils n° 3 : Courage

Chaque boîte à outils comprend des compétences et des pratiques précises explorées dans le cadre du programme :

| Boîte à outils       | Compétences                                              |
|----------------------|----------------------------------------------------------|
| Agilité émotionnelle | Conscience – Curiosité – Régulation                      |
| Compassion           | Empathie – Validation – Soutien                          |
| Courage              | Valeurs – Actions courageuses – Communication courageuse |



# 1 : L'équipe – Créer un climat de bien-être

## Définition : Le climat d'équipe

Le climat d'équipe désigne la perception commune de la vie au sein de l'équipe.

La qualité du climat d'équipe dépend d'un éventail de facteurs, notamment :

- La mesure dans laquelle les gens se sentent valorisés et inclus, ou le sentiment d'appartenance
- La qualité des relations et le niveau de sollicitude parmi les membres de l'équipe
- L'énergie investie par l'équipe et son niveau d'engagement
- Les modes de travail, qui favorisent un état florissant ou qui amplifient le stress ou l'accablement

**Récapitulation :** Le climat d'équipe peut être un facteur favorable ou défavorable à la santé mentale et au bien-être.

Le modèle biopsychosocial de la santé mentale met en évidence l'éventail des facteurs qui influencent le bien-être de tous, y compris les caractéristiques individuelles comme la biologie et la psychologie, ainsi que l'environnement immédiat et l'environnement social au sens large.

Les facteurs favorables sont ceux qui améliorent le bien-être et la résilience, et qui aident les gens à s'épanouir. Les facteurs défavorables sont ceux qui minent le bien-être.

**Discussion :** Quels sont des exemples d'un climat d'équipe sain?

**Discussion :** Quels sont des exemples d'un climat d'équipe malsain?

## Cultiver le bien-être collectif au sein de l'équipe

**Définition :** Le bien-être collectif renvoie à la santé globale d'une communauté.

Cinq aspects<sup>1</sup> déterminent collectivement la mesure du bien-être au sein d'une communauté ou d'une équipe : **vitalité, inspiration, contribution, possibilités et liens**.

| Aspect :     | Signification :                                                                                                                                                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vitalité     | Façon dont les membres de l'équipe perçoivent leur santé physique et émotionnelle globale.                                                                                                                        |
| Inspiration  | Participation à des activités satisfaisantes et mentalement stimulantes qui attisent la créativité, accroissent les forces et améliorent la motivation et la persévérance.                                        |
| Contribution | Mesure dans laquelle les membres de l'équipe se sentent engagés et impliqués au sein du climat et de l'organisation. Sentiment que notre travail a un sens et un but et que nous appartenons au groupe.           |
| Possibilités | Ce que ressentent les membres de l'équipe à l'égard de leur carrière, de leurs finances et de leur capacité à atteindre leurs objectifs professionnels et personnels.                                             |
| Liens        | Mesure dans laquelle chaque membre de l'équipe se sent lié à sa communauté au travail. Dépend de la présence de relations réciproques et de sentiments d'interdépendance, d'appartenance et d'attachement social. |

---

<sup>1</sup> Ces cinq aspects ont été définis par des chercheurs de Yale : Roy, Riley et Sears (2018)

## Activité : Le bien-être collectif en période de VICA



Il est facile de tomber dans la réactivité dans un contexte caractérisé par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. Cependant, il est possible de développer le bien-être collectif en contexte de VICA. En fait, les défis peuvent même être mis à profit pour renforcer le bien-être.

**Activité :** Explorez un exemple d'une situation de VICA dans votre milieu de travail et discutez des questions ci-dessous.

1. Quelles occasions une situation de VICA présente-t-elle pour la promotion de la santé mentale et du bien-être?

2. Comment pouvez-vous tirer parti d'un des aspects du bien-être collectif (vitalité, liens, inspiration, possibilités ou contribution) pour atténuer certains des effets néfastes d'une situation de VICA?

3. Choisissez l'un des cinq aspects du bien-être collectif et énumérez les facteurs favorables auxquels un gestionnaire peut avoir recours pour accroître le bien-être en lien avec cet aspect.

| Aspect :     | Signification :                                                                                                                                                                                                   | Facteurs favorables au travail |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Vitalité     | Façon dont les membres de l'équipe perçoivent leur santé physique et émotionnelle globale.                                                                                                                        |                                |
| Inspiration  | Participation à des activités satisfaisantes et mentalement stimulantes qui attisent la créativité, accroissent les forces et améliorent la motivation et la persévérance.                                        |                                |
| Contribution | Mesure dans laquelle les membres de l'équipe se sentent engagés et impliqués au sein du climat et de l'organisation. Sentiment que notre travail a un sens et un but et que nous appartenons au groupe.           |                                |
| Possibilités | Ce que ressentent les membres de l'équipe à l'égard de leur carrière, de leurs finances et de leur capacité à atteindre leurs objectifs professionnels et personnels.                                             |                                |
| Liens        | Mesure dans laquelle chaque membre de l'équipe se sent lié à sa communauté au travail. Dépend de la présence de relations réciproques et de sentiments d'interdépendance, d'appartenance et d'attachement social. |                                |

## La bienveillance et ses effets sur le bien-être collectif

**Définition :** La bienveillance implique d'être généreux, serviable et attentionné. Elle englobe des actions ou des comportements qui favorisent des liens sains.

Réflexion :

- La bienveillance au travail est une nécessité, pas un avantage. Pourquoi, à votre avis?
- Qu'est-ce qui peut faire en sorte qu'un gestionnaire a du mal à témoigner de la bienveillance?

## La bienveillance accroît le bien-être collectif

Les actes bienveillants ont des effets biologiques et sociaux, ce qui en fait un ingrédient essentiel pour optimiser la santé mentale individuelle et collective en milieu de travail.



- La bienveillance stimule des sentiments de bonheur et de calme, ce qui peut cultiver les liens et nourrir l'inspiration.
- La bienveillance stimule des sentiments de récompense et de productivité, ce qui peut nourrir une impression de possibilités et de contribution.
- La bienveillance libère également des antidouleurs et des stimulants de l'humeur naturels, ce qui peut renforcer le sentiment de vitalité.

## La bienveillance dans le climat d'équipe : Les données parlent

**C'est de la science :** Il a été démontré que le fait d'être témoin d'actes bienveillants stimule la libération d'hormones qui créent des sentiments de cordialité et d'attachement, ainsi que d'anticorps dans le système immunitaire qui réduisent l'inflammation<sup>2</sup>.

Les chercheurs ont constaté que les actes de courtoisie, l'aide et les éloges au sein d'une organisation étaient des facteurs prédictifs de productivité, d'efficacité et d'un taux de roulement plus faible<sup>3</sup>.

Les données<sup>4</sup> montrent que les équipes qui travaillent dans un environnement respectueux et bienveillant :

- Ont 26 % plus d'énergie
- Sont 30 % plus susceptibles de se sentir motivées et enthousiastes
- Sont 36 % plus satisfaites sur le plan professionnel
- Se sentent 44 % plus engagées dans leur organisation

## Démonstrations de bienveillance dans le climat d'équipe pour les gestionnaires

| Aspect                  | Exemples                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faire preuve de respect | <ul style="list-style-type: none"><li>• Traiter les gens avec dignité</li><li>• Donner l'exemple en exprimant votre gratitude et votre reconnaissance</li><li>• Demander une rétroaction à des membres de l'équipe qui ont des perspectives ou des expériences différentes; « couper la parole aux coupeurs de parole »</li><li>• Favoriser l'autonomie en donnant des directives claires et l'accès à des ressources</li></ul> |
| Fournir du soutien      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Intervenir et recadrer les reproches</li><li>• Aider à redéfinir les priorités ou à revoir les attentes pour mieux répondre aux exigences du travail</li><li>• Encourager les membres de l'équipe à tirer profit des compétences de chacun</li><li>• Être disponible pour écouter et demander régulièrement aux membres de l'équipe comment ils vont</li></ul>                          |

---

<sup>2</sup> Siegel, Mayo Clinic, 2023

<sup>3</sup> Sezer et coll., Harvard Business Review (2021)

<sup>4</sup> Ibid; et Levy, workhuman (2021)

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Créer de l'optimisme          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Célébrer les fruits d'un travail acharné</li> <li>• Célébrer les réussites et inviter les autres à en faire autant</li> <li>• Rappeler aux gens l'importance et l'incidence de leur travail</li> <li>• Redéfinir les défis en les présentant comme des occasions</li> </ul>        |
| Faire preuve de compréhension | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas d'erreur, mettre l'accent sur les leçons apprises</li> <li>• Mettre l'accent sur les facteurs situationnels et les événements comportementaux lors des bilans</li> <li>• Demander pardon quand vous faites une erreur et encourager les autres à en faire autant</li> </ul> |

## 2 : Incidence des pratiques en milieu de travail sur la santé mentale et le bien-être

### Les « trois pièges » dans le climat d'équipe

Le monde du travail peut être un facteur favorable ou défavorable à la santé mentale et au bien-être. Nos pratiques et nos habitudes de travail quotidiennes, et ce que nous pensons et ressentons au travail sont des facteurs importants qui ont un effet sur le bien-être collectif de l'équipe. Reconnaître les schémas endémiques qui minent le bien-être et travailler constructivement pour s'y attaquer fait partie du leadership BRAVE.

#### Réflexion :

Quels sont des modes de travail qui, selon vous, ont une incidence sur votre santé mentale et votre bien-être ainsi que sur ceux de votre équipe?

Quels sont des modes de pensée, des mentalités ou des présomptions nuisibles que nous entretenons sur nous-mêmes et sur les autres et qui peuvent nuire au climat d'équipe au travail? Qu'en est-il des émotions?

## Que sont les pièges?

**Pièges comportementaux** : modes de travail qui peuvent être normalisés dans le milieu de travail et contribuer à l'épuisement, à l'aliénation, au stress et à l'épuisement professionnel.

**Pièges cognitifs** : schèmes et modes de pensée courants qui peuvent créer des mentalités malsaines et nuire aux individus et aux équipes.

**Pièges émotionnels** : les sentiments qu'on éprouve et notre façon de les gérer, de les alimenter, de réprimer ou de les éviter, et qui sont nuisibles au bien-être individuel et collectif.

### Pièges comportementaux

| Type                                     | Effets défavorables                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Connectivité constante                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuit à notre capacité de décrocher et de décompresser, loin de la pression liée à l'emploi</li></ul>                                                                                                                            |
| Emplois du temps trop chargés            | <ul style="list-style-type: none"><li>• Un surplus d'activités et l'absence de pauses entre celles-ci entraînent un manque de temps pour réfléchir, assimiler les choses et prendre des mesures efficaces</li><li>• Nuit à la capacité de prendre soin de soi</li></ul> |
| Fatigue technologique                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Trop de temps passé à regarder des écrans peut entraîner une fatigue qui peut affecter notre capacité à penser et à travailler efficacement</li></ul>                                                                           |
| Gestion du temps vs gestion de l'énergie | <ul style="list-style-type: none"><li>• Respect de l'horaire de travail au détriment de modes de travail efficaces et d'un équilibre entre le type de travail et son intensité</li></ul>                                                                                |
| Leadership réactif                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'ère de la vitesse, de l'urgence et de la solution simple</li></ul>                                                                                                                                                            |
| Recours au statu quo                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les travailleurs fatigués ou stressés n'ont pas les ressources nécessaires pour innover</li></ul>                                                                                                                               |

**Réflexion** : Parmi ces pièges comportementaux, lequel, selon vous, affecte le plus le bien-être de l'équipe dans votre milieu de travail?

## Pièges cognitifs

| Type                                                        | Effets défavorables                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfectionnisme                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Crée des attentes irréalistes; amène à investir des niveaux d'effort malsains dans notre travail; alimente le jugement ainsi que les attitudes et les discours intérieurs négatifs sur les autres</li></ul>                                                                    |
| Pensée binaire                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Crée des mentalités rigides qui nuisent aux relations; réduit la capacité à s'adapter et à innover</li></ul>                                                                                                                                                                   |
| Urgence/vitesse                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Découle de l'incapacité à établir des priorités de façon efficace, crée du stress, de la confusion et de la fatigue, et nuit au bien-être général et aux résultats en matière de rendement</li></ul>                                                                           |
| Mentalité de la résolution vs mentalité de la compréhension | <ul style="list-style-type: none"><li>• Se concentrer sur la recherche de solutions rapides ou de remèdes aux problèmes sans en comprendre la cause profonde ou les problèmes sous-jacents</li></ul>                                                                                                                   |
| Minimisation ou détournement cognitif                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Érode la confiance entre les membres de l'équipe et empêche les gens d'obtenir le soutien dont ils ont besoin</li><li>• Le détournement cognitif consiste à invalider les expériences des autres, surtout en ce qui concerne la marginalisation ou la discrimination</li></ul> |

**Réflexion :** Parmi ces pièges cognitifs, lequel, selon vous, est le plus problématique au sein de votre équipe? Quelles répercussions a-t-il?

## Pièges émotionnels

| Type         | Effets défavorables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Peur/anxiété | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'anxiété peut avoir des répercussions mentales, physiques et psychologiques importantes sur notre bien-être</li><li>• Lorsqu'on est piégé par notre anxiété, on peut être réticent à prendre des risques, se mettre sur la défensive, être moins ouvert au changement et ainsi de suite</li></ul> |
| Isolement    | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'isolement social nuit au bien-être et est lié à de nombreux problèmes de santé mentale</li><li>• Les membres d'équipes qui collaborent font état de plus de résultats positifs en santé mentale que ceux qui travaillent surtout de façon isolée</li></ul>                                       |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impuissance      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se sentir impuissant dans l'environnement de travail peut mener à du stress, à de l'anxiété et à un sentiment de faiblesse qui réduit la motivation et l'engagement</li> </ul>                                       |
| Frustration      | <ul style="list-style-type: none"> <li>La frustration au travail peut mettre à mal les relations</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Colère irrésolue | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'une situation qui suscite la colère n'est pas résolue de manière productive, la colère peut s'intensifier, réduire le bien-être des individus et miner les relations positives au sein de l'équipe</li> </ul> |
| Pessimisme       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crée un environnement négatif qui réduit l'énergie de l'équipe et nuit aux synergies et au moral collectif</li> </ul>                                                                                                |

### Remédier aux pièges

Ces pièges existent chez tout le monde et au sein de chaque équipe, et ils peuvent être amplifiés en période de stress et d'incertitude et nous détourner de la voie à suivre. Si on n'y remédie pas, ces pièges épuisent l'énergie et les ressources de l'équipe et du gestionnaire.

Les gestionnaires peuvent remédier à ces pièges par les moyens suivants :

- Les explorer et les reconnaître en exerçant un leadership BRAVE
- Travailler avec l'équipe pour y remédier
- Utiliser les compétences de la boîte à outils du leadership BRAVE pour favoriser un climat de bien-être



## Activité : Discuter d'un des « pièges » et des façons d'y remédier grâce au leadership BRAVE

**Exemple 1 :** Quelles mesures pouvez-vous prendre comme gestionnaire pour soutenir la santé mentale et le bien-être de votre équipe dans un milieu de travail caractérisé par un sentiment d'urgence constant (que l'urgence soit réelle ou perçue)?

**Exemple 2 :** Quelles mesures pouvez-vous prendre comme gestionnaire pour réduire le recours au statu quo quand des travailleurs fatigués ou stressés n'ont pas les ressources nécessaires pour innover?

**Exemple 3 :** Que pouvez-vous faire lorsqu'un membre de l'équipe s'absente fréquemment pour des raisons valables, mais que le déséquilibre de la charge de travail créé par cette situation suscite au sein de l'équipe de la frustration qui s'aggrave avec le temps?

Dans cet exemple, que faudrait-il pour faire preuve de :

| Composante BRAVE | Exemples |
|------------------|----------|
| Bravoure         |          |
| Régulation       |          |
| Agilité          |          |
| Vulnérabilité    |          |
| Engagement       |          |

## Sécurité psychologique dans le climat d'équipe

Pour remédier aux « pièges » avec votre équipe et promouvoir activement le bien-être collectif, vous devez impérativement assurer un environnement qui favorise la sécurité psychologique.

**Définition :** Un environnement de travail psychologiquement sécuritaire est un milieu où chaque membre de l'équipe se sent accepté, soutenu et respecté, et où chacun peut apporter sa contribution et montrer qui il est sans craindre de conséquences négatives sur son image, son statut ou sa carrière.

**C'est un environnement où :** La diversité sous toutes ses formes est considérée comme un atout, les conflits et les défis sont abordés, et des mesures actives sont prises pour soutenir la pleine participation de chacun à tous les aspects de l'engagement de l'équipe.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de sécurité psychologique en milieu de travail.

**Réflexion :** Parmi les situations décrites ci-dessous, lesquelles observez-vous au sein de votre équipe et de votre milieu de travail? Pouvez-vous donner des exemples concrets? Quels aspects doivent être améliorés?

- ☐ Les gens peuvent s'exprimer et soulever des préoccupations sans craindre le rejet ou la persécution.
- ☐ Les gens peuvent prendre des risques parce que les échecs ne sont pas punis, mais utilisés à des fins d'apprentissage.
- ☐ Les gens se sentent suffisamment en sécurité pour être eux-mêmes, et ils se sentent inclus et acceptés dans tous les aspects de leur identité.
- ☐ Les gens sont prêts à remettre en question le statu quo parce que la diversité des pensées est valorisée et récompensée.
- ☐ Les conflits sont utilisés à des fins constructives.
- ☐ Le milieu de travail permet des voies de communication ouvertes et des mesures proactives de soutien.
- ☐ Le mieux-être mental est promu et soutenu de façon active.

Fournissez des exemples.

## Activité de réflexion : Leadership psychologiquement sécuritaire dans le climat d'équipe

Réfléchissez :

- Quels sont des indicateurs d'un manque de sécurité psychologique dans le milieu de travail?
- Que pourriez-vous voir et entendre ou ne pas voir?

Discussion sur un scénario :

Si vous demandez de la rétroaction pendant une réunion et que seuls un ou deux membres de l'équipe s'expriment sur un total de dix personnes, quelles pourraient en être les raisons?

1. Qu'est-ce que cela est susceptible de révéler sur la sécurité psychologique au sein de l'équipe?

Un questionnaire BRAVE tient compte de facteurs comme ceux-ci :

- Certains des « pièges » entrent-ils en jeu? Quelle incidence ont-ils sur la volonté des membres de l'équipe de prendre la parole?
- L'équipe éprouve-t-elle du stress? Y a-t-il des conflits latents?
- Les idées proposées dans les réunions sont-elles encouragées? Y donne-t-on suite?

2. Comment faire preuve de bravoure, d'agilité et d'engagement dans ce contexte?

## Cultiver la sécurité psychologique dans le climat d'équipe

Le leadership BRAVE dans le climat d'équipe exige d'être conscient des défis à relever et de prendre des mesures pour les relever :

**Biais** : Raccourcis mentaux ou schèmes de pensée qui portent à s'approcher ou à se détourner d'une personne ou d'un groupe

- Exemple : biais d'affinité

**Stigmatisation** : Croyances ou présomptions négatives ou rigides sur les gens et l'expérience humaine qui peuvent donner lieu à des comportements néfastes à son propre égard ou à l'égard des autres

- Exemple : stigmatisation de la maladie mentale

**Marginalisation** : Situation où on empêche des gens ou des groupes de participer à certains aspects de la vie sociale ou professionnelle

- Exemple : exclusion sociale et/ou création d'un environnement hostile pour certaines personnes, sous forme de blagues sexistes ou homophobes, par exemple

**Discrimination** : Traitement injuste ou préjudiciable que reçoivent certaines personnes en raison d'aspects de leur identité sociale

- Exemple : promotion non accessible aux employés racisés

## Effets de la marginalisation et de la discrimination sur le climat d'équipe

Que verrez-vous lorsque la marginalisation et la discrimination sont à l'œuvre?

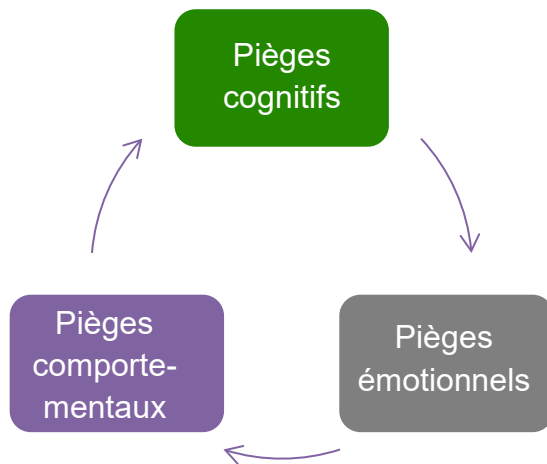
Être victime de discrimination au travail<sup>5</sup> peut avoir les effets suivants :

- Dépression
- Désengagement
- Baisse de productivité
- Isolement
- Éventail de conséquences négatives sur la santé physique et mentale
- Violence au travail
- Démission (ou « désengagement discret »)

---

<sup>5</sup> Sondage Glassdoor (2020); Maynard (2022), Spring Health.

## Les milieux de travail inclusifs et les « trois pièges »



**Réflexion :** Dans un milieu de travail où les trois pièges sont à l'œuvre, il peut être encore plus difficile de s'attaquer aux biais et à la discrimination. Pourquoi, selon vous?

- Les **pièges cognitifs** peuvent donner lieu à de la fatigue, à une surcharge de travail et à de la stagnation.
- Les **pièges comportementaux** mènent à de la réactivité et à des comportements de protection et de défense.
- Les **pièges émotionnels** peuvent entraîner du stress, de l'anxiété et des conflits.

Éléments à prendre en considération :

- Quand on est stressé, on est plus susceptible de se sentir menacé par le changement. Il peut en résulter une résistance, un attachement excessif au statu quo ou une minimisation, autant de comportements qui peuvent aliéner les gens ou aggraver les problèmes.
- Les gens peuvent être plus réactionnaires si leurs émotions sont intenses ou non régulées.
- Quand les pièges sont à l'œuvre, la sécurité psychologique nécessaire pour s'exprimer, parler de ses expériences et relever des défis peut être absente du milieu de travail.

## Activité : Reconnaître les défis de la sécurité psychologique et de l'inclusion

La sécurité psychologique requiert non seulement l'absence de biais, de stigmatisation, de marginalisation et de discrimination, mais aussi la présence d'un leadership BRAVE.

- **Bravoure** : Courage d'agir suivant ses valeurs et les besoins opérationnels
- **Régulation** : Un gestionnaire BRAVE gère ses sentiments, ses pensées et ses comportements, et favorise l'autorégulation émotionnelle chez les autres
- **Agilité** : Réfléchir et agir avec flexibilité en période d'émotions intenses ou en situation de crise
- **Vulnérabilité** : Admettre qu'on n'a pas toutes les réponses, reconnaître ses erreurs, communiquer de façon appropriée et demander de l'aide lorsqu'on en a besoin
- **Engagement** : Traduire son énergie et son attention en mesures productives



Explorer un scénario en milieu de travail et discuter des questions suivantes :

1. Y a-t-il des biais, de la stigmatisation ou de la marginalisation dans le scénario?
2. Quelles sont les répercussions sur le bien-être de l'individu et de l'équipe?
3. Comment les « pièges » entrent-ils en jeu?
4. À quoi ressemblerait un leadership RÉACTIF dans cette situation? À quoi ressemblerait un leadership BRAVE dans cette situation?

### Scénarios :

**Scénario 1** : Un gros projet a été assigné à Prasad, un membre de votre équipe. Après sa présentation à un client important, la haute direction vous informe que même s'il a été excellent, il doit travailler sur sa « présence » et ses « compétences en communication ». Elle affirme qu'il semblait « stressé » et trop « excité » lors de ses présentations en raison de son débit de parole rapide et de la variabilité de son ton de voix. Prasad parle plusieurs langues. Il a étudié en anglais – le dialecte dans son pays d'origine.

**Scénario 2 :** Julie parle à son équipe d'un gros projet compliqué, et décrit son propre comportement comme étant « tellement obsessionnel-compulsif »!

**Scénario 3 :** Jonas, le seul employé racisé de son équipe, est invité à faire une présentation à l'équipe sur la diversité, l'équité et l'inclusion.

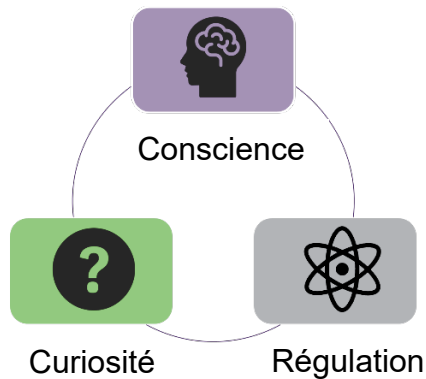
**Scénario 4 :** Aby est récemment revenue au travail après un congé de maternité. Son gestionnaire lui annonce qu'elle ne se verra pas confier un projet clé, car il faudra y travailler en soirée et qu'il sait que cela entrerait en conflit avec ses responsabilités envers son enfant.

Remarques

|  |
|--|
|  |
|--|

### 3 : Leadership BRAVE dans le climat d'équipe

Récapitulation : Boîte à outils n° 1 du leadership BRAVE : Agilité émotionnelle



Régulation : Du moi à l'équipe

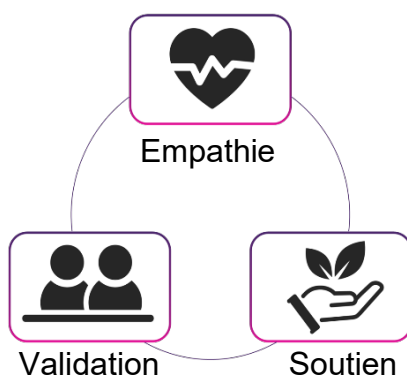
Autorégulation émotionnelle :

- Comme gestionnaire, quand vous régulez vos émotions, vous êtes mieux à même d'exercer un leadership courageux au lieu de réagir aux situations

Corégulation émotionnelle :

- Une fois vos émotions régulées, vous avez une influence positive sur les membres de votre équipe et soutenez leur propre régulation émotionnelle

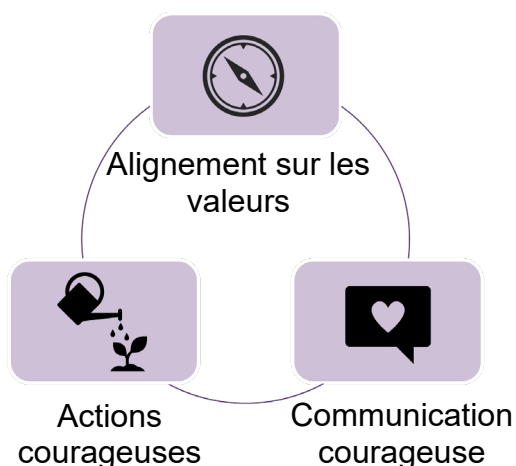
Récapitulation – Boîte à outils n° 2 du leadership BRAVE : Compassion



| Composantes | Description                                                                                                                               |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empathie    | Être à l'écoute de l'expérience d'autrui, comprendre les sentiments en jeu et les reconnaître avec douceur, bienveillance et sollicitude. |
| Validation  | Reconnaître que l'expérience est réelle et s'abstenir de la juger.                                                                        |
| Soutien     | Faire le suivi en fournissant un réconfort ou des mesures de soutien.                                                                     |

La compassion peut être mise en œuvre dans le climat d'équipe au moyen de la boîte à outils n° 3 : Communication courageuse et actions courageuses. Le leadership BRAVE exige le courage psychologique et éthique de reconnaître le rôle que nous jouons dans la création d'un environnement psychologiquement sécuritaire et de prendre des mesures fondées sur des valeurs pour changer la donne.

## Boîte à outils n° 3 du leadership BRAVE : Courage



Au travail, notre courage se reflète dans nos actions et nos décisions ainsi que dans notre manière de communiquer avec les autres. Les ensembles de compétences dans la boîte à outils du courage sont l'alignement sur les valeurs, les actions courageuses et la communication courageuse.

### Compétence n° 1 de la boîte à outils du courage : Actions courageuses

Les **actions courageuses** désignent nos comportements et nos décisions qui s'alignent sur nos valeurs personnelles et nos responsabilités en tant que gestionnaire.

## Les valeurs au travail

Nos valeurs sont nos croyances qui servent de principes directeurs à nos décisions et aux objectifs qui motivent nos actions. Rappelez-vous les valeurs personnelles que vous avez définies.

Pour aligner vos actions sur vos valeurs, demandez-vous :

- À quelles valeurs est-ce que je veux donner la priorité dans cette situation?
- Quelles actions cadrent avec ces valeurs?

## Responsabilités du gestionnaire

En tant que gestionnaire, vous avez la responsabilité d'atteindre les objectifs de rendement de votre équipe. En même temps, vous devez soutenir votre équipe tout en prenant soin de vous.

Pour aligner vos actions sur vos responsabilités de gestionnaire, demandez-vous :

- Quelles sont mes responsabilités face à l'organisation et face à l'équipe dans cette situation?
- Quelles actions cadrent avec mes responsabilités? Avec mes valeurs?

## Scénarios aux fins de discussion : Valeurs humanistes vs valeurs liées au rendement

Scénario 1 : À l'approche d'une présentation importante, un membre de votre équipe doit gérer une urgence familiale. Vous avez besoin de sa rétroaction sur la présentation, mais vous reconnaissez l'urgence de sa situation.

**Réfléchissez** : Quelles actions s'aligneraient sur mes responsabilités de gestionnaire (envers l'équipe, l'organisation et moi-même)?

Scénario 2 : Dans votre équipe, il y a une personne au rendement exceptionnel qui produit toujours de bons résultats et qui contribue à une proportion importante des objectifs financiers de l'équipe. Plusieurs membres de votre équipe se sont plaints que cette personne fait des commentaires inappropriés et qu'elle nuit à l'équipe. Votre supérieur immédiat vous met de la pression pour atteindre vos cibles.

**Réfléchissez** : Quelles actions s'aligneraient sur mes responsabilités de gestionnaire (envers l'équipe, l'organisation et moi-même)?

**Actions courageuses** : Assumer vos responsabilités en tant que gestionnaire BRAVE

Si vous vous demandez comment concilier votre responsabilité de créer un climat de soutien au sein de l'équipe et votre responsabilité associée au rendement, vous pouvez vous poser les quatre questions suivantes :

1. Quelles sont mes responsabilités dans cette situation?
2. Quelles sont les priorités dans cette situation?
3. Quelle est ma sphère de contrôle et d'influence?
4. Comment puis-je fournir du soutien?

**Scénario aux fins de discussion** : Défis de connectivité constante

Scénario : Votre équipe travaille à distance, selon un horaire flexible, ce qui lui fournit de nombreux avantages. Cependant, un membre de votre équipe a récemment mentionné que chaque notification d'un message de l'équipe contribuait à son anxiété. Vous vous rendez compte que les efforts pour offrir de la flexibilité contribuent peut-être au piège de la « connectivité constante », ce qui intensifie le stress et a des répercussions sur les limites saines du travail. Vous savez que cela peut avoir un effet défavorable sur certains membres de votre équipe et, ultimement, nuire aux résultats en matière de rendement.

Répondez aux quatre questions ci-dessus pour explorer les moyens de soutenir l'équipe dans ce contexte.

## Compétence n° 2 de la boîte à outils du courage : Communication courageuse

La communication courageuse désigne la façon dont on transforme la compassion en action.

C'est le processus d'approfondir notre compréhension et de s'engager dans un dialogue de soutien qui mène à des actions de soutien.

En tant que modèle de communication, elle est ancrée dans les trois aspects explorés dans votre boîte à outils de la compassion :

**1 – Empathie** : Établir un lien avec la personne, faire preuve de sollicitude et comprendre son expérience vécue et la reconnaître

**2 – Validation** : Reconnaître l'incidence de la situation et en faire part à la personne

**3 – Soutien** : Déterminer et explorer les éléments nécessaires à une adaptation saine



### Communication courageuse : L'empathie en action

- Reconnaissez l'expérience vécue.
- Montrez à la personne que vous vous faites du souci pour elle.
- Ne vous hâtez pas d'offrir du soutien. Régulez votre propre réponse émotionnelle.
- Laissez-lui le temps d'exprimer et de réguler ses émotions si elle est en détresse.

#### Cherchez à comprendre :

- Qu'est-ce qu'elle ressent?
- Pourquoi se sent-elle comme ça?

#### Règles de l'empathie :

- Ne pas dire « tu devrais ». Ne pas donner de conseils.
- Ne pas minimiser l'expérience. Ne pas fournir d'explications.
- Ne pas intellectualiser la situation. Ne pas la rationaliser.
- Ne pas parler de vous. Ne pas nier le problème.

## Communication courageuse : Validation

La validation a pour objectif de :

- Reconnaître la situation et l'expérience vécue sans juger
- Confirmer que la situation est réelle pour la personne et qu'elle est une expression normale de son humanité

Règles de la validation :

- Ne pas essayer de changer la personne ou de régler le problème. Ne pas lui faire de reproches. Ne pas nier le problème.
- Reconnaître que la situation est réelle pour la personne – ne pas faire de détournement cognitif.
- Vous n'êtes pas obligé d'être d'accord avec la personne ni de faire en sorte qu'elle se « sente mieux ».



## Communication courageuse : Soutien

La communication courageuse implique d'être BRAVE en déterminant et en explorant les éléments nécessaires à une adaptation saine. Cela permet de mobiliser des ressources de soutien.

- « Comment puis-je te fournir un soutien optimal? »
- « Qu'est-ce que tu aimerais que je fasse pour te soutenir? »
- « Qu'est-ce qui t'aiderait en ce moment? »

Règles pour poser les bonnes questions :

- Poser des questions ouvertes : Cherchez à comprendre l'expérience et les besoins de la personne
- « Comment cette expérience t'affecte-t-elle? »
- « Comment affecte-t-elle ta capacité à travailler? »
- « Comment affecte-t-elle tes relations au travail? »

## Effets de la communication courageuse

La communication courageuse a des effets bénéfiques sur le plan physiologique, psychologique et émotionnel. Elle :

- Calme le système nerveux
- Réduit les niveaux de détresse
- Fait passer la personne du mode de la menace au mode de la possibilité
- Provoque un sentiment de sécurité, de récompense et d'attachement
- Bien-être collectif : Le bien-être d'un membre de l'équipe a des effets sur le bien-être de toute l'équipe

## Exercice : Le courage en action : Que devrait faire Ophélie?

**Activité :** Discutez du scénario assigné et explorez comment Ophélie, la gestionnaire intermédiaire du module 1, peut utiliser sa boîte à outils du leadership BRAVE pour répondre aux défis d'équipe tout en soutenant un climat d'équipe sain.

### Scénario 1 : Les pièges comportementaux de la connectivité et de l'urgence constantes

Ophélie entend Priya et Gabriel, deux membres de son équipe, planifier une série de réunions en dehors des heures de travail. Il s'agit d'un projet prioritaire et urgent pour un client d'envergure. C'est le dernier trimestre de l'année et toute une série de grands projets est prévue. Ophélie sait que Gabriel a des problèmes de santé. Priya est nouvelle dans l'équipe et a moins d'expérience que Gabriel pour ce qui est de grands projets. Ophélie s'inquiète des répercussions de ces heures supplémentaires sur les membres de son équipe.

#### Questions de discussion :

1. Quels sont les risques et les effets négatifs potentiels de cette situation sur les membres de l'équipe et l'organisation?
2. Que peut faire Ophélie pour agir en conformité avec ses valeurs personnelles (sollicitude pour son équipe) et ses responsabilités de gestionnaire (envers l'équipe et l'organisation)?
3. Comment peut-elle utiliser ses compétences en communication courageuse (empathie, validation, soutien) pour discuter de la situation avec le membre de l'équipe?

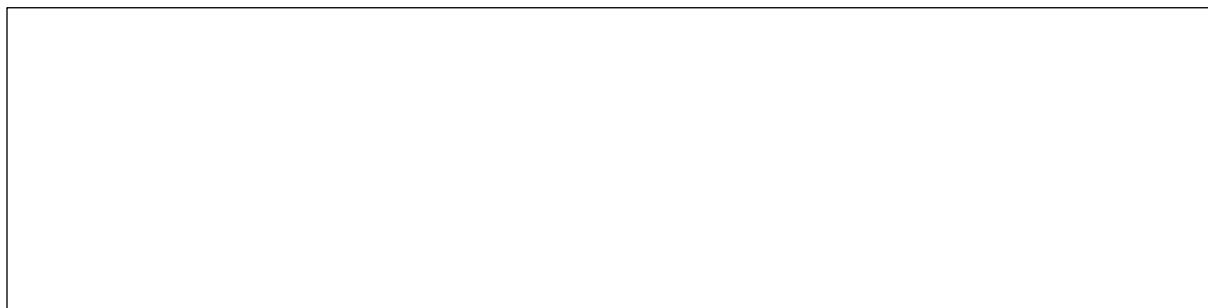
Prévoyez comment la conversation se déroulera ou faites un jeu de rôle basé sur ce scénario.

## Scénario 2 : Dynamique d'équipe : Biais, marginalisation, exclusion

Dernièrement, Ophélie a remarqué des changements troublants à la dynamique de l'équipe durant les réunions. Certains membres de l'équipe sont très actifs, tandis que d'autres sont renfermés, ce qui n'est pas dans leur habitude. Ruby, en particulier, avait l'habitude de proposer plusieurs idées, mais est silencieuse dans les réunions ces jours-ci. Ophélie s'inquiète de ce changement chez Ruby et de ses répercussions sur le fonctionnement de l'équipe. Elle planifie une rencontre avec Ruby. Elle décrit à Ruby les changements qu'elle a remarqués et lui demande si elle peut l'aider en quelque chose. Ruby devient émotive et lui fait part d'une série d'expériences de marginalisation au sein de l'équipe, comme le fait d'être régulièrement interrompue par des collègues masculins et d'entendre d'autres collègues faire semblant de parler avec un accent « étranger » pour plaisanter.

### Étape 1 : Discussion

1. Quels effets ces événements peuvent-ils avoir sur : Ruby? Ophélie? L'équipe? L'organisation? Regardez la situation sous l'angle du bien-être individuel et collectif.
2. Quelles mesures Ophélie doit-elle prendre pour exercer un leadership BRAVE? Quels types de soutien doivent être mobilisés pour résoudre la situation?



### Étape 2 : Jeu de rôles

Utilisez le modèle de communication courageuse pour faire un jeu de rôles sur la conversation entre Ophélie et Ruby.

Assignez les rôles aux divers membres du groupe : Ophélie (la gestionnaire), Ruby et l'observateur.

Ophélie fait part de ses préoccupations et demande à Ruby si tout va bien. Quand Ruby s'exprime, Ophélie devrait répondre avec :

- Empathie : Faire preuve de sollicitude et reconnaître son expérience
- Validation : Reconnaître l'incidence de la situation et en faire part à Ruby
- Soutien : Déterminer et explorer les éléments nécessaires à une adaptation saine

### Scénario 3 : Votre scénario en milieu de travail

Choisissez un défi que vous avez dû surmonter dans votre climat d'équipe.

#### Étape 1 : Préparer le terrain

Décrivez le scénario et tout défi qui vous a empêché de le surmonter de manière efficace. Identifiez tout « piège » qui pourrait être à l'œuvre. Quels sont les effets actuels ou potentiels de cette situation sur l'équipe?



#### Étape 2 : Discuter

À quoi ressemblerait une réponse BRAVE basée sur la boîte à outils du leadership BRAVE? Que pouvez-vous faire en tant que gestionnaire? Dans le cadre d'une discussion ou d'un jeu de rôles, explorez comment avoir une conversation courageuse avec les membres de l'équipe.



## Effectuer un suivi au moyen d'une communication et d'actions courageuses

Réflexion : Pourquoi faire un suivi est-il un exemple de leadership BRAVE?

Effectuer un suivi consiste à :

- Recontacter la personne pour voir comment les choses se passent
- Explorer comment elle gère la situation
- Discuter de tout soutien additionnel dont elle peut avoir besoin
- Souligner les changements positifs
- Planifier des rencontres individuelles régulières

Cadre de travail pour une conversation de suivi :

- Prendre contact avec la personne pour décider d'un endroit et d'une heure convenables pour se rencontrer
- Revenir sur la conversation antérieure
- Explorer son expérience actuelle
- Explorer les soutiens additionnels ou de rechange
- Poursuivre la conversation

## Réflexion : Plan d'action

Comment mettrez-vous en pratique ce que vous avez appris dans vos activités quotidiennes en tant que gestionnaire BRAVE?

Ce que j'essaierai cette semaine :

Sujets sur lesquels je veux en apprendre davantage :

Qu'est-ce que je maîtrise déjà et qu'est-ce que je dois améliorer?

# Devoirs

Ces devoirs vous permettront de mettre en pratique ce que vous avez appris et de vous préparer à la prochaine séance.



Devoir 1 :

Observez :  
Les trois pièges



Devoir 2 :

Observez :  
La bienveillance  
dans le climat  
d'équipe



Devoir 3 :

Exercez-vous :  
La  
communication  
courageuse

## Devoir 1 : Les trois pièges

- Restez à l'affût des pièges dans votre équipe et votre milieu de travail.
- Réfléchissez aux façons proactives dont vous pouvez exercer votre leadership pour remédier à ces pièges.

| Quel piège? | Mes observations |
|-------------|------------------|
|             |                  |
|             |                  |
|             |                  |
|             |                  |

## Devoir 2 : La bienveillance dans le climat d'équipe

- Notez les actes bienveillants que vous voyez au sein de votre équipe et toute répercussion que vous observez.

| Acte bienveillant | Mes observations |
|-------------------|------------------|
|                   |                  |
|                   |                  |
|                   |                  |

- Investissez plus de temps dans des actes bienveillants en tant que gestionnaire, p. ex., reconnaître le travail des membres de votre équipe.

| Ce que j'ai fait : | Comment je me suis senti : | Observation des répercussions : |
|--------------------|----------------------------|---------------------------------|
|                    |                            |                                 |
|                    |                            |                                 |

### Devoir 3 : La communication courageuse

Appliquez les trois composantes du modèle de communication courageuse avec votre équipe :

- Empathie
- Validation
- Soutien

Notez la situation dans laquelle vous avez appliqué chaque composante et comment ça s'est passé pour vous.

## Pages de notes

## Notes