



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

Module 3 :
L'écosystème du
bien-être
organisationnel

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

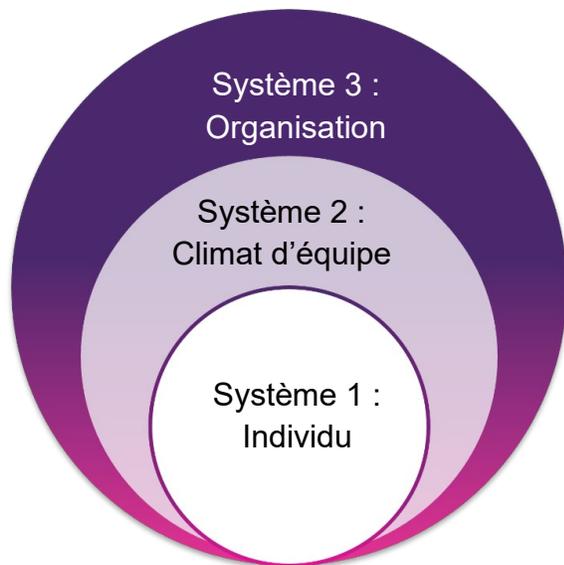
Aperçu du programme.....	6
Structure du programme	6
Notions fondamentales du programme	7
Leadership BRAVE.....	7
Boîte à outils du leadership BRAVE	8
Section 1 : L'écosystème du bien-être organisationnel	9
Fondements du système organisationnel	9
Fondement 1 : Stratégie	10
Stratégie organisationnelle et bien-être mental	10
Activités : Explorer une stratégie, les pièges et le leadership BRAVE.....	11
Activité 1 : La stratégie et les trois pièges.....	11
Activité 2 : Discuter d'une stratégie BRAVE	12
Stratégie : Votre rôle en tant que gestionnaire BRAVE	13
Fondement 2 : Gouvernance	15
Gouvernance : Autorité.....	15
Gouvernance : Autorité et autonomie	16
Gouvernance : Pouvoir	16
Leadership et pouvoir : Pouvoir lié au rôle et pouvoir social.....	16
Pouvoir : Bâtir la confiance	17

Discussion : Reconnaître le pouvoir lié au rôle et le pouvoir social	17
Activité : Pouvoir lié au rôle et pouvoir social.....	18
Rappel : Le pouvoir dans la société façonne le pouvoir au sein des organisations	19
Gouvernance : Politiques.....	20
Fondement 3 : Culture organisationnelle	21
Culture : Civilité et respect.....	21
Culture : Alignement sur les valeurs	22
Vos valeurs organisationnelles	22
Exploration : Civilité, respect et alignement sur les valeurs	23
Activité : Répondre en tant que gestionnaire BRAVE	23
Section 2 : Le rôle du gestionnaire et son influence sur le bien-être organisationnel....	26
Le leadership BRAVE dans l'écosystème organisationnel.....	26
Boîte à outils du leadership BRAVE – 1 : Conscience	27
Scénario – partie 1 : L'expérience d'Anil.....	27
Conscience : Les expériences des autres	28
Scénario – partie 2 : L'expérience d'Anil.....	28
Conscience : Facteurs organisationnels	29
Boîte à outils du leadership BRAVE : Alliance et défense des intérêts.....	30
Alliance et défense des intérêts : Le leadership BRAVE en action	30
Travailler avec votre boîte à outils BRAVE : Une approche systémique.....	30
Courage à l'échelle organisationnelle	31
Activité : Leadership BRAVE axé sur la conscience, l'alignement, la défense des intérêts et l'alliance	31

Scénario 1 : L'expérience de Vincent	31
Scénario 2 : La demande de Raya	32
Questions de discussion sur le scénario.....	32
Le leadership BRAVE est une responsabilité partagée	34
Section 3 : Leadership BRAVE dans un monde de VICA.....	35
Le bien-être collectif en période de VICA.....	35
Répercussions de ces crises sur nos systèmes	35
Crise : Défi et possibilité?	36
Discussion : Rétrospection	36
Activité : Crise – défi et possibilité.....	37
Récapitulation : Répondre à une crise selon les principes du leadership BRAVE ..	38
Section 4 : Établissement d'un plan d'action	40
Plan d'action : Quelle est la prochaine mesure du leadership BRAVE que vous prendrez?.....	40
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 plus large de l'organisation.



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



En classe

En classe

En classe

En ligne

Notions fondamentales du programme

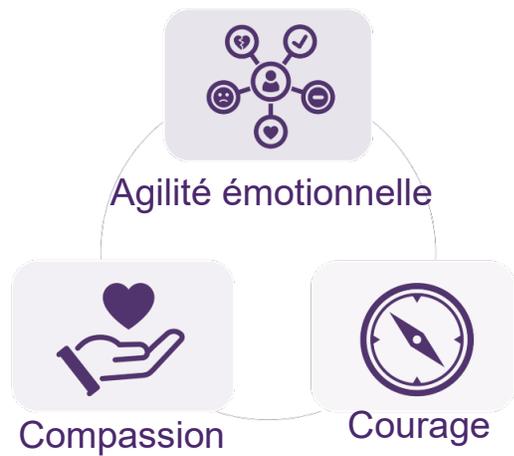
Leadership BRAVE



Un gestionnaire 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

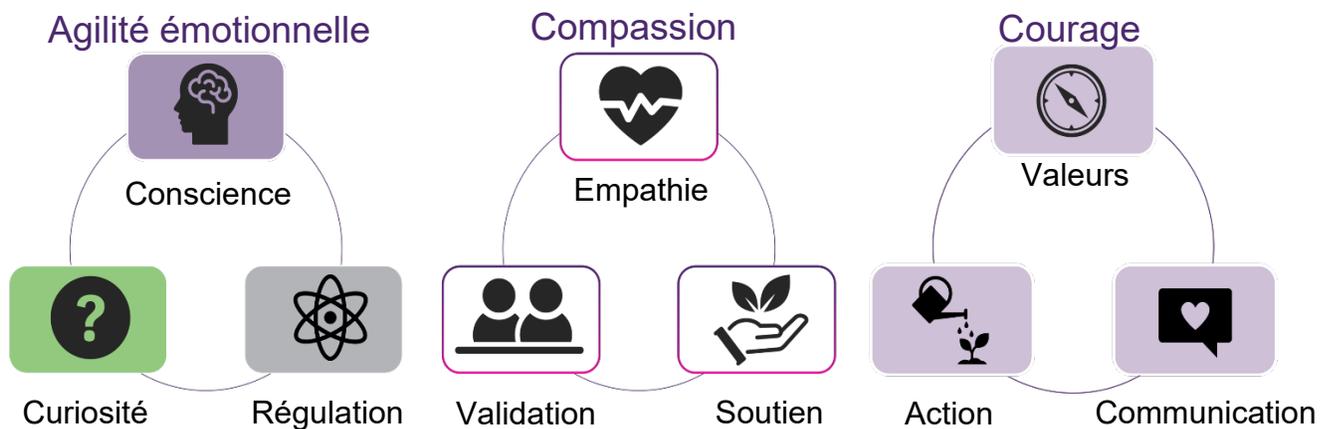


Le leadership BRAVE exige l'acquisition de compétences dans trois domaines :

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

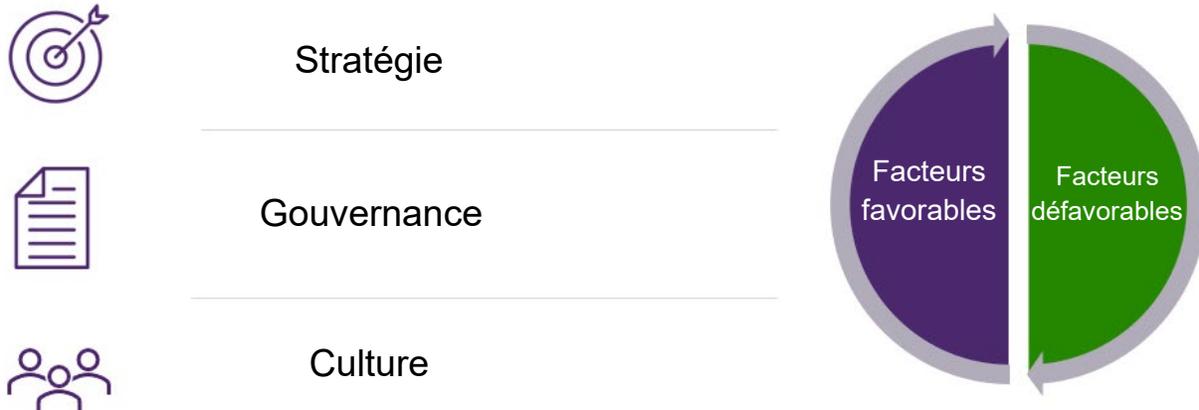
Chaque boîte à outils comprend des compétences et des pratiques précises explorées dans le cadre du programme :

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



Section 1 : L'écosystème du bien-être organisationnel

Fondements du système organisationnel



Dans une organisation, il existe trois systèmes fondamentaux qui créent les conditions déterminant quel travail sera effectué et comment il sera effectué, la façon dont l'organisation est dirigée et la manière dont les gens sont censés travailler ensemble. Chacun de ces systèmes a des répercussions sur la santé mentale et le bien-être au travail et peut comprendre des facteurs favorables ou défavorables.

Quels sont ces fondements?

Fondement	De quoi s'agit-il?
1 – Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Mission et vision • Objectifs d'affaires
2 – Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Manière dont l'organisation est dirigée • Autorité, pouvoir et politiques
3 – Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs organisationnelles et normes comportementales • Relations, civilité, respect



Fondement 1 : Stratégie

Les stratégies organisationnelles façonnent :

- les priorités : ce que fait l'organisation;
- les moyens empruntés pour faire les choses : objectifs, buts, priorités;
- les activités et le fonctionnement quotidiens au travail.

Pour soutenir la santé et le bien-être au travail, les stratégies organisationnelles doivent répondre à ces critères :

Domaine	Éléments
Clarté	<ul style="list-style-type: none">• Mission claire et bien articulée• Objectifs d'affaires ciblés• Objectifs d'affaires appliqués dans toute l'organisation
Priorités	<ul style="list-style-type: none">• Nombre raisonnable de priorités• Travail défini à court, moyen et long terme• Orientation collective
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Plan efficace d'affectation de ressources pour atteindre les objectifs• Ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles
Alignement	<ul style="list-style-type: none">• Stratégie alignée sur la mission et les valeurs organisationnelles• Stratégie harmonisée à l'échelle de l'organisation

Stratégie organisationnelle et bien-être mental

1. Comment l'absence d'une stratégie et d'objectifs clairs affecte-t-elle le bien-être mental?
2. Selon votre expérience, quelle incidence le manque de priorités peut-il avoir sur les membres de l'équipe?
3. Quelle incidence l'affectation de ressources par une organisation peut-elle avoir sur le bien-être au travail?
4. Quelle incidence le non-alignement de la stratégie sur les valeurs organisationnelles peut-il avoir sur le bien-être au travail?

Activités : Explorer une stratégie, les pièges et le leadership BRAVE

Explorez l'importance d'adopter une stratégie pour la santé mentale et le bien-être.

Activité 1 : La stratégie et les trois pièges

Discussion : Quelle incidence une stratégie qui allie clarté, priorités, ressources et alignement peut-elle avoir sur les pièges afin de favoriser davantage le bien-être au travail? Choisissez plusieurs pièges et explorez.

Rappel concernant les pièges :

Pièges comportementaux

- Connectivité constante
- Emplois du temps trop chargés
- Gestion du temps vs gestion de l'énergie

Pièges cognitifs

- Perfectionnisme
- Pensée binaire
- Urgence/vitesse
- Résolution vs compréhension

Pièges émotionnels

- Peur/anxiété
- Isolement
- Impuissance
- Frustration
- Colère

Choisissez un piège :	Comment une stratégie qui allie clarté, priorités, ressources et alignement peut-elle prévenir ou réduire l'incidence des pièges?

Activité 2 : Discuter d'une stratégie BRAVE

Explorez le scénario et discutez des questions ci-dessous.

Scénario : Caroline, la gestionnaire, gère une équipe très performante de 20 personnes depuis plus de cinq ans. Elle est motivée par le soutien qu'un ancien gestionnaire lui a offert alors qu'elle traversait une crise personnelle tôt dans sa carrière et est donc une ardente défenseuse de la santé mentale qui a aidé deux membres de son équipe en leur offrant des accommodements.

Contexte : L'organisation a été acquise par une grande entreprise : des licenciements et des changements au sein du personnel sont en cours. L'organisation passe de la vente de produits à la prestation de services.

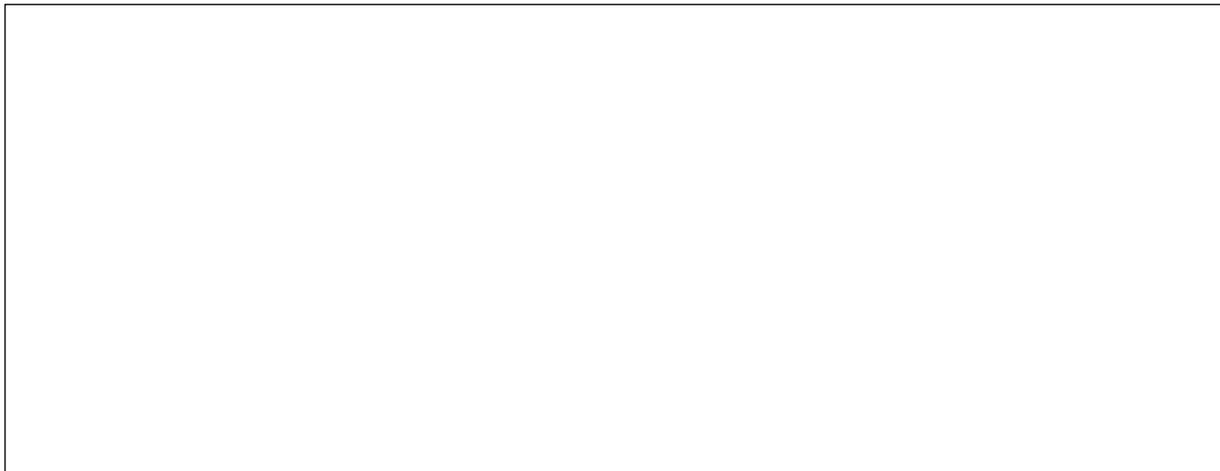
Caroline relève de l'équipe de direction et possède certaines informations, mais a des inquiétudes :

- Elle ne sait pas si ou quand il y aura d'autres mises à pied.
- Il n'y a pas de plan de gestion du changement pour faciliter la transition.
- Son équipe éprouve des difficultés en raison du manque de clarté et de soutien stratégique pour gérer les changements en cours.

- L'incertitude suscite de la peur et du stress.
- Son équipe s'épuise, se désengage et perd confiance en elle et dans l'organisation.

Questions de discussion :

1. Quelles sont les répercussions possibles sur les individus, les équipes et l'organisation? Réfléchissez : a) Comment la situation peut-elle déclencher des « pièges » défavorables?
2. Quelles mesures un gestionnaire BRAVE pourrait-il prendre pour soutenir l'équipe dans cette situation? Réfléchissez : a) Comment diriger et soutenir l'équipe; b) assurer l'alignement sur les valeurs; et c) éviter les « pièges » potentiels?



Stratégie : Votre rôle en tant que gestionnaire BRAVE

En assurant la clarté et l'alignement stratégiques pour les membres de votre équipe, vous les protégez contre l'accablement, le stress ou la confusion, et améliorez ainsi leur bien-être et les résultats d'affaires.

Bravoure : Créer un dossier d'analyse et revendiquer des ressources

- Déterminer ce qui est réaliste en fonction des ressources disponibles et créer un dossier d'analyse à l'appui du soutien additionnel nécessaire.

Régulation : Cultiver votre propre agilité émotionnelle

- Utiliser votre boîte à outils pour assurer la régulation de vos propres émotions afin de prévenir la réactivité et d'influencer positivement la régulation émotionnelle de votre équipe.

Agilité : Établir des priorités et les revoir régulièrement

- Travailler avec les membres de l'équipe pour les aider à hiérarchiser les tâches qui doivent être accomplies

Vulnérabilité : Communiquer avec l'équipe

- Solliciter leur rétroaction afin de bien comprendre leur expérience et de pouvoir répondre à leurs préoccupations.

Engagement : Aider à clarifier les objectifs

- Créer des objectifs à court terme pour l'équipe





Fondement 2 : Gouvernance

Le système de règles, de processus et de pratiques qui permettent de diriger, de contrôler et de gérer une organisation :

- Fournit un cadre de travail pour la prise de décisions, la responsabilisation, la transparence et la conduite éthique au sein de l'organisation
- Peut contribuer aux facteurs favorables ou défavorables au bien-être collectif

La gouvernance organisationnelle comprend trois aspects de base :

- Autorité
- Pouvoir
- Politiques

Gouvernance : Autorité

Par **autorité**, on entend le droit et la permission de prendre des décisions sur le travail et la façon dont il est réalisé.

Il existe de nombreuses façons de répartir l'autorité au sein d'une organisation et celles-ci forment un continuum dont les deux extrémités sont :

- Approche descendante/hiérarchie
- Autorité partagée avec autonomie

Réflexion : Comment l'exercice de l'autorité affecte-t-il la santé et le bien-être au travail?

Gouvernance : Autorité et autonomie

Trouver un équilibre entre l'exercice approprié de l'autorité et l'autonomie des employés peut être un autre **facteur favorable** au bien-être. Quand un employé est responsable de l'atteinte d'objectifs, mais qu'il n'a pas d'autorité ni d'influence, il peut éprouver de la frustration, un sentiment d'impuissance ou un désengagement.

Réflexion : Décrivez comment vous donnez ou pourriez donner aux membres de votre équipe l'autorité sur leur travail. Rencontrez-vous des difficultés à cet égard?

Gouvernance : Pouvoir

Pouvoir officiel

- Lié aux rôles, aux politiques et aux structures hiérarchiques et décisionnelles de l'organisation
- Structures de pouvoir visibles liées à la gouvernance

Pouvoir non officiel

- Pouvoir social mérité grâce à des facteurs comme l'expertise, l'intégrité, la confiance, la réputation et le respect gagné
- Pouvoir social non mérité lié à l'identité et aux structures de pouvoir et hiérarchies sociales

Leadership et pouvoir : Pouvoir lié au rôle et pouvoir social

Pouvoir lié au rôle (officiel)	Pouvoir social (non officiel)
<p>Le pouvoir lié au rôle résulte de la position occupée au sein de la hiérarchie organisationnelle.</p> <p>Pouvoir de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Définir les attentes• Déterminer la charge de travail• Gérer et évaluer le rendement	<p>Le pouvoir social résulte de la situation sociale et peut être mérité et non mérité.</p> <p>Pouvoir de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Façonner la culture du milieu de travail• Influencer l'opinion

<ul style="list-style-type: none"> • Distribuer des récompenses et imposer des conséquences • Tirer parti du soutien et des ressources 	<p>Existe dans toute l'organisation et non seulement chez les gestionnaires.</p>
--	--

Pouvoir : Bâtir la confiance

La confiance est à la base d'un milieu de travail sain et constitue un élément clé de votre pouvoir social en tant que gestionnaire.

Lorsque vous vous rendez compte qu'il y a quelque chose qui vous a échappé ou que vous n'avez pas compris, ou alors que vous avez commis une erreur, soyez un gestionnaire BRAVE :

- **Nommez l'action** – assumez la responsabilité de ce que vous avez dit ou fait : « Je m'excuse d'avoir fait ce commentaire. » (pas de mais!)
- **Nommez les répercussions** – validez la réponse de l'autre : « Ç'a dû être frustrant pour toi. Tu as dû avoir l'impression que je n'appréciais pas ta contribution. »
- **Nommez ce que vous auriez dû faire différemment** : « J'aurais dû prendre une pause pour écouter attentivement et reconnaître ton point de vue sur la question. »
- **Nommez ce que vous ferez différemment à l'avenir** : « Je m'engage à ralentir et à mieux écouter. »

Discussion : Reconnaître le pouvoir lié au rôle et le pouvoir social

Identifiez les moyens par lesquels Saraï, la gestionnaire, utilise le pouvoir lié à son rôle et son pouvoir social pour intervenir dans une situation au travail :

Un nouvel employé, Martin, se joint à l'équipe de Saraï. Il est impatient d'apporter sa contribution, mais ne se sent pas à l'aise dans son nouveau rôle et a des craintes relativement à sa période d'essai. Il a de l'expérience dans ce genre de rôle, mais ne connaît pas encore la technologie utilisée. À la suggestion d'un collègue, il demande conseil à Saraï.

- Saraï prend le temps d'écouter les préoccupations de Martin, elle lui donne des instructions claires sur son rôle et les critères de rendement applicables à la période d'essai, et elle l'encourage. Elle partage ses propres expériences et les

leçons qu'elle en a tirées pour aider Martin à relever les défis qui peuvent l'attendre.

- Après la rencontre, elle organise des séances de formation et de mentorat pour Martin afin qu'il apprenne à utiliser la technologie dont il aura besoin pour faire son travail. Elle planifie également une série d'entretiens individuels avec Martin au cours des trois premiers mois afin de poursuivre la conversation.
- Elle remercie le collègue qui a encouragé Martin à lui parler et prévoit du temps lors de la prochaine réunion d'équipe pour recueillir les commentaires de toute l'équipe sur la technologie utilisée.

Activité : Pouvoir lié au rôle et pouvoir social

Les gestionnaires qui exercent un leadership BRAVE utilisent le pouvoir lié à leur rôle de manière responsable et établissent des relations de confiance qui leur confèrent un pouvoir social.

Quand les gens croient en leur gestionnaire et lui font **confiance**, ils sont plus susceptibles d'être personnellement motivés à collaborer avec lui et à travailler à l'atteinte de son objectif.

1. Comment utilisez-vous le **pouvoir lié à votre rôle** pour gérer votre équipe?

2. Comment renforcez-vous votre **pouvoir social** auprès de votre équipe?

3. De quelle manière ces sources de pouvoir vous permettent-elles de contribuer au bien-être au sein de votre équipe et de votre organisation?

Rappel : Le pouvoir dans la société façonne le pouvoir au sein des organisations

Les facteurs sociaux et systémiques qui existent dans la société, notamment les préjugés, les stéréotypes et les biais, influencent l'exercice du pouvoir et, du même coup, le bien-être au sein d'une organisation. Pour comprendre comment ces formes de pouvoir fonctionnent, réfléchissez à des facteurs comme ceux-ci :

- Qui occupe les postes de pouvoir formels et non formels au sein d'une organisation?
- Les personnes qui détiennent le pouvoir au sein de l'organisation sont-elles diversifiées sur le plan de l'âge, de la race, du genre, des handicaps, de l'orientation sexuelle, etc.?

Réflexion : En quoi la représentation de la diversité dans les postes de pouvoir peut-elle avoir une incidence positive sur la santé mentale et le bien-être des individus, des équipes et de l'organisation?

Gouvernance : Politiques

Les politiques organisationnelles définissent les paramètres de fonctionnement de l'organisation, notamment la manière d'aligner le travail réalisé sur la vision et les valeurs de l'organisation.

Les politiques efficaces sont :

- Formulées de façon claire et facile à comprendre
- Comprises grâce à des activités de sensibilisation et à de la formation
- Opérationnalisées au moyen de plans de mise en œuvre, de ressources et de priorités claires
- Surveillées et ajustées pour produire des résultats
- Mises en application de manière cohérente et juste

Réflexion : Parmi vos politiques organisationnelles, lesquelles vous permettent de créer un climat de bien-être pour votre équipe? Quels sont les défis que vous avez rencontrés en lien avec la mise en œuvre de ces politiques?

Fondement 3 : Culture organisationnelle

La culture organisationnelle englobe les croyances, valeurs, attitudes, normes et comportements partagés qui influencent les expériences quotidiennes des gens au travail.

La culture du milieu de travail a une influence considérable sur les facteurs psychosociaux qui contribuent à la santé mentale et au bien-être.

Les aspects suivants de la culture organisationnelle sont importants pour le bien-être :

- Civilité et respect
- Alignement sur les valeurs

Culture : Civilité et respect

Quelles sont les caractéristiques de la civilité et du respect? Comment cet aspect de la culture du milieu de travail peut-il être un facteur favorable ou défavorable à la santé mentale et au bien-être?

Les milieux de travail caractérisés par la civilité et le respect :

- Favorisent une confiance accrue parmi les membres de l'équipe
- Sont perçus comme étant plus justes et équitables
- Bénéficient d'équipes très performantes
- Favorisent un engagement accru

Les milieux de travail qui manquent de civilité et de respect mènent à :

- Des niveaux accrus d'épuisement
- Davantage de conflits
- Des niveaux accrus d'anxiété
- Un désengagement
- De la violence au travail
- Une perte de talents
- Une perte de ressources

Culture : Alignement sur les valeurs

Chaque organisation possède un ensemble de valeurs fondamentales qui façonnent la stratégie de l'entreprise, la prise de décisions et les relations au travail.

- L'alignement sur les valeurs est un facteur favorable à la santé mentale et au bien-être.
- Le décalage entre les valeurs et la culture du milieu de travail peut entraîner une augmentation du stress, de la détresse, du désengagement, de la frustration, de l'incivilité et de l'irrespect au sein des équipes.
- Bien qu'aucun individu ni aucune organisation ne puisse atteindre la « perfection » en matière d'alignement sur les valeurs, un investissement continu est nécessaire pour faire cadrer les pratiques avec les valeurs de l'organisation afin de promouvoir une culture d'entreprise positive et inclusive.

Vos valeurs organisationnelles

- Les valeurs organisationnelles sont les principes directeurs qui définissent les croyances, les normes et les principes défendus par l'organisation.
- En tant que gestionnaire, vous avez la responsabilité de défendre et de promouvoir les valeurs de votre organisation.
- Les valeurs organisationnelles vous offrent un guide pour évaluer les décisions difficiles ou les défis.

Quelles sont vos valeurs organisationnelles? Notez-les ci-dessous :

Comment vous en inspirez-vous ou pourriez-vous vous en inspirer en tant que gestionnaire BRAVE?

Exploration : Civilité, respect et alignement sur les valeurs

Comment le manque de civilité et de respect, ainsi qu'un désalignement par rapport aux valeurs organisationnelles, influencent-ils le bien-être mental au travail dans le système 1, le système 2 et le système 3?

Activité : Répondre en tant que gestionnaire BRAVE

Lisez les scénarios, discutez en groupes et répondez aux questions ci-dessous.

Scénario 1 : Votre équipe est composée de personnes ayant des niveaux d'expérience et d'expertise différents. L'un des membres de l'équipe, Alex, est hautement qualifié et compétent dans son domaine. Cependant, Alex a tendance à adopter une attitude condescendante à l'égard des autres, rejetant souvent leurs idées et leurs suggestions sans leur accorder l'attention qu'elles méritent.

Une autre membre de l'équipe, Maria, est relativement nouvelle dans l'équipe et elle est impatiente de mettre à contribution ses idées et sa vision des choses. Cependant, chaque fois que Maria essaie de faire part de ses idées, Alex l'interrompt, invalide ses contributions et lui donne l'impression d'être insignifiante. Par conséquent, Maria commence à se sentir démoralisée et dévalorisée. Elle hésite à s'exprimer lors des réunions d'équipe et commence à douter de ses propres capacités. Le manque de respect et de civilité d'Alex crée une ambiance toxique au sein de l'équipe, minant la collaboration et étouffant la créativité.



Scénario 2 : Lee est un membre de l'équipe qui gère la relation avec un client de grande valeur. Le représentant de ce client a toujours eu un comportement difficile, mais il est devenu carrément incivil. Lee travaille dur et fait de son mieux pour répondre aux demandes du client, mais celui-ci continue de critiquer sévèrement son travail et fait parfois des commentaires indirects sur son genre, sa race ou son orientation sexuelle, ce qui met Lee mal à l'aise. Vos valeurs organisationnelles préconisent un milieu de travail où la sécurité et le bien-être psychologiques sont prioritaires, mais Lee a l'impression que la relation avec le client passe avant ses sentiments et ses valeurs.

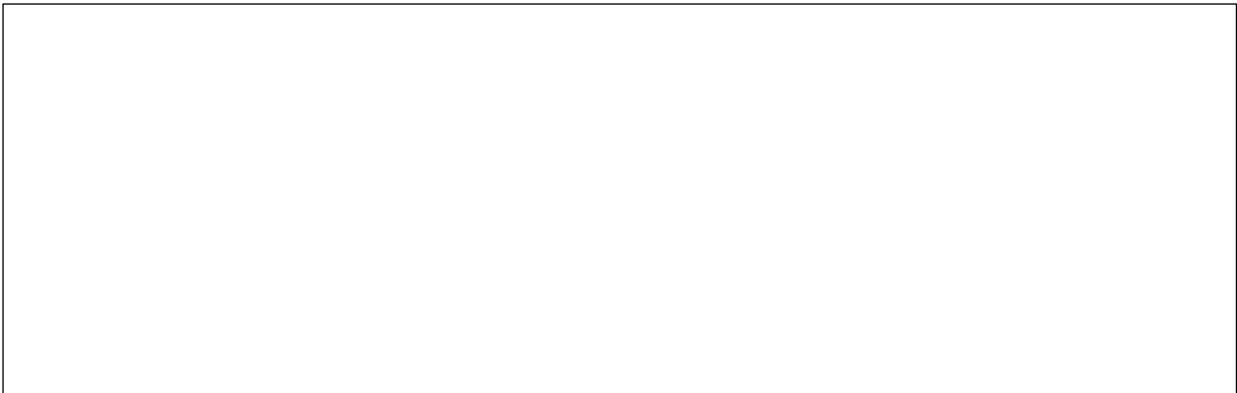
Questions de l'activité de discussion :

Comment pouvez-vous tirer profit des valeurs organisationnelles pour planifier vos actions dans cette situation?

À quoi ressemblerait l'exercice de la compassion et la mise en application d'une communication courageuse (empathie, validation, soutien) dans les interventions avec les personnes dans ce scénario?



Comment interviendriez-vous courageusement en utilisant la boîte à outils du leadership BRAVE?



Section 2 : Le rôle du gestionnaire et son influence sur le bien-être organisationnel

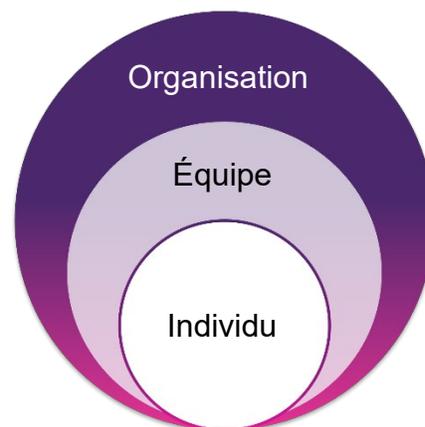
Le leadership BRAVE dans l'écosystème organisationnel

Promouvoir la santé mentale et le bien-être au sein de l'organisation suppose ce qui suit :

- Assumer la responsabilité de prendre soin du système 1 : vous

Utiliser votre pouvoir et votre influence de façon responsable pour influencer :

- Système 2 : L'équipe
- Système 3 : L'organisation



Utilisez votre boîte à outils du leadership BRAVE :

Boîte à outils	Composantes
Agilité émotionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Conscience• Curiosité• Régulation
Compassion	<ul style="list-style-type: none">• Empathie• Validation• Soutien
Courage	<ul style="list-style-type: none">• Valeurs• Actions• Communication



Ajoutons maintenant deux composantes additionnelles à votre boîte à outils du leadership BRAVE pour des actions courageuses afin de promouvoir la santé mentale et le bien-être dans le système organisationnel :

Conscience : Mettre à profit votre agilité émotionnelle pour en apprendre plus sur une situation

Alliance et défense des intérêts : Action courageuse soutenue axée sur les valeurs et soutien

Boîte à outils du leadership BRAVE – 1 : Conscience



Vous ne pouvez pas influencer ce dont vous n'êtes pas conscient. Développez votre conscience des facteurs qui ont une incidence sur le bien-être au sein de votre organisation :

Individus et équipes :

- Conscience des expériences, des défis, des besoins et des objectifs des autres.

Le rôle du gestionnaire :

- Conscience de vos propres sources de pouvoir et d'influence, et des ressources que vous pouvez mobiliser pour répondre aux défis.

Contexte organisationnel :

- Conscience des facteurs organisationnels qui ont une incidence sur la santé mentale et le bien-être dans le contexte de votre organisation.

Scénario – partie 1 : L'expérience d'Anil

L'un des membres de votre équipe, Anil, bénéficie d'accommodements liés à son handicap qui lui permettent de toujours avoir un très bon rendement au sein de l'équipe.

- Une possibilité de promotion se présente au sein de votre équipe.
- Le titulaire du poste devra souvent collaborer et se coordonner avec les autres membres de l'équipe afin de les aider à faire face à l'augmentation de la charge de travail et aux changements touchant l'environnement de travail.
- Vous proposez la promotion à Anil ou l'invitez à poser sa candidature en raison de son excellent sens de l'organisation et de sa capacité avérée à répondre aux besoins organisationnels et à respecter les échéances, ce qui constituerait un soutien pour le reste de l'équipe, en particulier dans le contexte des défis actuels.
- Vous êtes étonné quand Anil refuse la promotion.
- Vous voulez comprendre ce qui a pu influencer sa décision et savoir s'il s'agit d'une simple décision personnelle ou si elle reflète quelque chose que vous devez savoir au sujet de l'équipe ou de l'environnement organisationnel.

Éléments à prendre en considération :

- Dans quels pièges un gestionnaire pourrait-il tomber dans cette situation?
- Que pouvez-vous faire pour mieux comprendre l'expérience d'Anil?

Conscience : Les expériences des autres

Bonnes pratiques pour prendre conscience des expériences de membres de votre équipe :

- Ne pas attendre un problème : Cultivez continuellement votre conscience de vos employés et de votre équipe.
- Prendre conscience de la complexité des expériences individuelles et de l'équipe dans le contexte organisationnel.
- Prendre des mesures actives pour solliciter les commentaires et assurer une communication ouverte avec votre équipe et vos collègues.
- Appliquer une politique active de la porte ouverte et tenir des rencontres régulières.
- Laisser de côté ce que l'on croit savoir afin d'apprendre de l'expérience de l'autre avec bienveillance et humilité.

Quelles questions pourriez-vous poser pour en savoir plus sur les expériences des autres au travail?

- « Quels aspects de ton travail aimes-tu le plus? Le moins? »
- « Comment décrirais-tu les forces de notre équipe? Les défis? »
- « Je veux être en mesure de mieux te soutenir, alors j'ai besoin de savoir quelle incidence X a sur toi. Accepterais-tu de m'en parler? »
- « J'ai remarqué que tu ne parles pas beaucoup pendant les réunions d'équipe. J'aimerais vraiment entendre ce que tu as à dire. »

Scénario – partie 2 : L'expérience d'Anil

Vous planifiez une rencontre avec Anil.

Pendant celle-ci, il déclare que le poste l'intéresse, mais il fait part de ses principales préoccupations :

1 - Il craint de ne pas pouvoir conserver ses accommodements (horaires flexibles, congés pour les rendez-vous en counseling) et que d'autres personnes en prennent connaissance.

2 - Il craint que l'aspect collaboratif du poste lui pose problème parce qu'il communique différemment des membres de son équipe et qu'il a du mal à établir des liens avec eux.

Maintenant que vous avez conscience de l'expérience d'Anil, demandez-vous :

- Quelle incidence cela peut-il avoir sur sa santé mentale, son bien-être et son engagement?
- Comment pouvez-vous soutenir Anil?
- Qu'est-ce que cela indique au sujet du climat de l'équipe?
- Avez-vous besoin de plus amples renseignements?

Conscience : Facteurs organisationnels

Réfléchissez : Comment les facteurs organisationnels interagissent-ils pour influencer ce scénario?

Éléments à prendre en considération :

- Culture organisationnelle
- Équilibre du pouvoir au sein de l'organisation
- Stratégie
- Diversité et représentation

1. Comment pouvez-vous obtenir cette information en tant que gestionnaire?
2. Quelles mesures pouvez-vous prendre pour renforcer votre conscience?
3. Pourquoi devriez-vous faire cela?

Boîte à outils du leadership BRAVE : Alliance et défense des intérêts

L'alliance et la défense des intérêts consistent à :

- Utiliser son **pouvoir social** et le **pouvoir lié à son rôle** pour être un partenaire, un collaborateur et un soutien qui cultive un environnement organisationnel psychologiquement sain
- Mettre en œuvre les **valeurs organisationnelles** et prendre des mesures réfléchies pour **promouvoir** le changement au-delà de l'enjeu survenu

Alliance et défense des intérêts : Le leadership BRAVE en action

Les gestionnaires qui exercent un leadership BRAVE s'engagent à :

- Approfondir leur **propre conscience**
- **Défendre les intérêts** des autres
- Se porter garants des **valeurs organisationnelles** et les mettre en œuvre
- Agir en tant qu'**alliés** pour promouvoir le changement : partager les connaissances et l'expérience acquises pour relever les défis d'équipe en matière de santé mentale et de bien-être en collaboration avec les autres gestionnaires afin de favoriser une adaptation de l'organisation dans son ensemble

Travailler avec votre boîte à outils BRAVE : Une approche systémique

Lorsque vous faites face à un défi, activez votre boîte à outils à l'échelle de tous les systèmes.

Activez votre boîte à outils de l'agilité émotionnelle dans le système 1 – vous-même :

- Conscience de la situation
- Curiosité – qu'est-ce que je ressens et qu'est-ce que je pense?
- Régulation – émotions, pensées, biais

Activez votre boîte à outils de la compassion dans le système 2 – votre équipe :

- Faire preuve d'empathie envers la personne qui vit la situation
- Valider son expérience telle qu'elle l'a vécue
- Fournir du soutien pour que la personne et l'équipe travaillent pour surmonter le défi

Activez votre boîte à outils du courage dans le système 3 – le contexte organisationnel :

- Évaluer : l'alignement sur les valeurs organisationnelles
- Alliance et défense des intérêts : Poser des actions BRAVE, partager et mettre en valeur ce que vous avez appris
- Explorer les actions et sources de soutien possibles au sein de l'organisation

Courage à l'échelle organisationnelle

Dans la foulée de la prise de conscience que vous avez développée à la lumière de l'expérience d'un membre de l'équipe, à quoi ressembleraient l'alliance et la défense des intérêts à l'échelle de l'organisation?

Posez-vous ces questions :

- A-t-on raté la cible en ce qui concerne la mise en œuvre des valeurs organisationnelles?
- Quelles sont les politiques et les stratégies déjà en place pour offrir du soutien?
- Avec qui dois-je travailler pour partager mon apprentissage?

Activité : Leadership BRAVE axé sur la conscience, l'alignement, la défense des intérêts et l'alliance

Lisez les scénarios et discutez des questions ci-dessous.

Scénario 1 : L'expérience de Vincent

Vous gérez une équipe qui travaille à distance 95 % du temps. L'équipe reste en contact régulier grâce à un outil de collaboration en ligne qui permet de clavarder en temps réel.

Il y a quelques mois, votre organisation a fusionné avec une autre organisation et des changements technologiques ont été rapidement introduits, notamment le passage à un nouvel outil de collaboration en ligne. Les membres de l'équipe n'ont pas encore été formés à cet outil et ont eu quelques difficultés à s'y adapter.

Un membre de l'équipe en particulier, Vincent, se dit très frustré par ces changements. Il vous dit qu'il se sent déconnecté de l'équipe et de l'organisation. Il fait part de ses craintes quant à une éventuelle perte d'emploi, car il a vécu une situation similaire dans un milieu de travail précédent.

Scénario 2 : La demande de Raya

Raya s'adresse à son gestionnaire et lui confie qu'elle a reçu un diagnostic de TDAH.

Elle explique qu'elle éprouve des difficultés depuis que les cubicules ont été déplacés. Le fait d'être si près de l'ascenseur la distrait, et elle se sent encore plus épuisée et dépassée à la fin de la journée

Questions de discussion sur le scénario

Dans cette situation, comment pouvez-vous agir en tant que gestionnaire BRAVE à l'échelle des trois systèmes?

Développer votre **conscience** : mieux comprendre la situation telle que vécue par l'individu et l'équipe :

Évaluer l'**alignement** sur les valeurs organisationnelles :

Défendre les intérêts du membre de l'équipe et être un bon allié :

Quels changements peuvent être apportés pour soutenir un membre de l'équipe aux prises avec des difficultés? Les autres membres de l'équipe?

Comment pouvez-vous partager ce que vous avez appris pour façonner le contexte organisationnel plus large et promouvoir le changement?

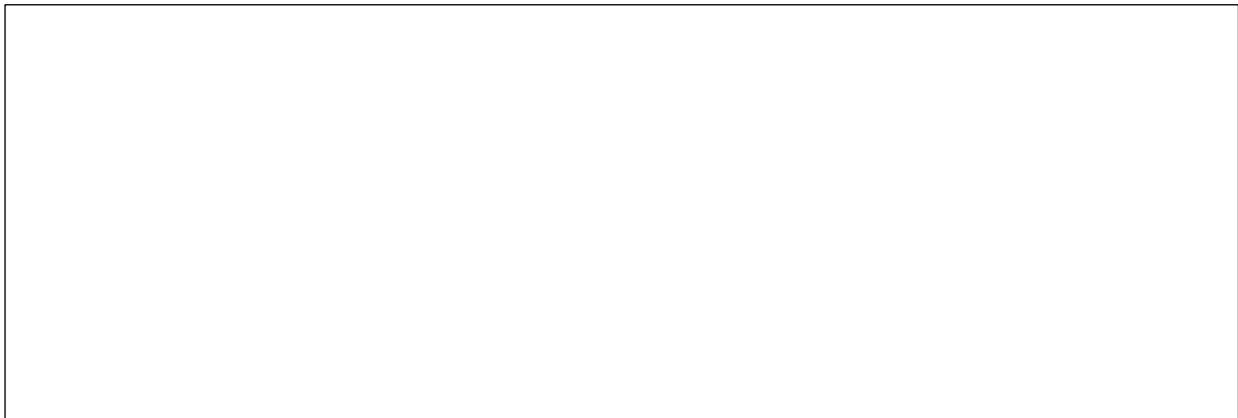


Le leadership BRAVE est une responsabilité partagée

Le leadership BRAVE n'est pas un projet individuel.

L'alliance suppose également l'établissement de relations solides et la mobilisation d'un soutien afin que les effets des actions favorables se répercutent sur l'ensemble de l'organisation.

Comment pouvez-vous collaborer avec votre supérieur et d'autres dirigeants afin de vous attaquer aux problèmes organisationnels qui nuisent à la santé mentale et au bien-être? Dans quels domaines avez-vous de l'influence?



Section 3 : Leadership BRAVE dans un monde de VICA

Le bien-être collectif en période de VICA



Vous vous souvenez de l'acronyme VICA? L'époque à laquelle nous vivons se caractérise par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté puisqu'elle nous a amenés à faire face à des défis et à des changements sans précédent. Ce sont des crises « pas comme les autres », notamment :

- Pandémie(s)
- Crises de justice sociale liées à la diversité, à l'inclusion et à l'appartenance
- Changements climatiques/catastrophes naturelles
- Volatilité économique
- Restructuration de l'emploi
- Changement rapide
- Violence ou conflits communautaires
- Crises multiples et simultanées

Répercussions de ces crises sur nos systèmes

- Répercussions à l'échelle de tous les systèmes : l'individu, l'équipe et l'organisation.
- Comme ces systèmes sont interreliés et s'influencent mutuellement pour former un écosystème, des facteurs de stress aigu et chronique qui touchent un système se répercutent également sur les autres.
- Ce qui se passe à l'échelle de l'individu a des répercussions sur l'organisation dans son ensemble et ce qui touche l'organisation façonne l'expérience des individus et des équipes.

- Les crises déclenchent de la réactivité. Les réponses réactives en contexte de VICA peuvent accroître les effets négatifs sur les gens et les organisations.
- La façon dont nous gérons une crise influence directement les résultats sur la santé mentale et le bien-être à l'échelle de tous les systèmes.

Crise : Défi et possibilité?

Les crises amènent des défis, mais elles créent également des possibilités. Pensez à la façon dont les défis peuvent être utilisés pour favoriser le **bien-être collectif** dans le cadre du système 2, le climat d'équipe :

- **Liens** : Surmonter des défis en travaillant en équipe avec entrain renforce la cohésion de l'équipe et réduit le fardeau individuel
- **Inspiration** : Les changements créent des possibilités de créativité, de croissance et de stimulation
- **Contribution** : Reconnaissance des talents et sentiment de but collectif
- En outre : Rappelez-vous les effets de la **bienveillance** sur l'individu et l'équipe en tant que facteur favorable à la santé mentale.

Discussion : Rétrospection

Repensez à une période où vous avez dû faire face à une crise majeure au travail.

1. Quelles étaient les répercussions de cette crise sur les systèmes 1, 2 et 3?
2. Que s'est-il passé de réactif?
 - Quels étaient les pièges cognitifs, comportementaux et émotionnels en cause?
3. Que s'est-il passé de BRAVE?
 - Bravoure, régulation, agilité, vulnérabilité, engagement
 - Outils : Agilité émotionnelle, compassion, courage

Activité : Crise – défi et possibilité

Expliquez comment vous avez surmonté une situation de crise au sein de votre équipe et de votre organisation.

En réfléchissant aux questions ci-dessous, tenez compte du rôle des facteurs qui favorisent le bien-être dans le climat organisationnel :

- **Stratégie** : Clarté des priorités, des objectifs, des échéanciers, des ressources
- **Gouvernance** : Façon dont les gestionnaires utilisent le pouvoir lié à leur rôle et leur pouvoir social
- **Culture** : Alignement sur les valeurs organisationnelles

En examinant rétrospectivement la réaction ou la réponse à la crise, qu'aurait-on pu faire d'autre pour :

1. Prévenir certaines répercussions : Quelles mesures proactives auriez-vous souhaité voir mises en place avant que la crise ne frappe?

2. Atténuer les répercussions de la crise : Qu'est-ce qui aurait pu être fait en temps réel pour répondre (au lieu de réagir) à la crise et à ses répercussions sur le milieu de travail? Pensez aux principes du leadership BRAVE.

3. Intégrer les apprentissages tirés de cette crise : Avez-vous pris le temps de réfléchir à ce qui a été appris et aux changements à apporter pour l'avenir? Quelles leçons apprises auraient dû être intégrées au fonctionnement organisationnel?

Récapitulation : Répondre à une crise selon les principes du leadership BRAVE

- Les crises entraînent des défis et des risques bien réels, mais elles peuvent aussi offrir des occasions de cultiver des facteurs favorables à la santé mentale et au bien-être.
- Tous les systèmes en milieu de travail s'influencent mutuellement : les individus, les équipes et le climat organisationnel.

- Cultiver les principes du leadership BRAVE chez vous-même, dans votre équipe et dans le climat organisationnel peut réduire les risques créés par les comportements réactifs.
- Les gestionnaires assument les responsabilités liées à leur rôle, mais aucun d'entre eux ne peut faire face seul à une crise.
- En période de crise, le leadership BRAVE favorise les relations de soutien mutuel pour les gestionnaires et les équipes.



Section 4 : Établissement d'un plan d'action

L'organisation en tant que système vivant

« [...] ensemble, plusieurs arbres créent un écosystème qui modère les chaleurs et les froids extrêmes, emmagasine de grandes quantités d'eau et génère beaucoup d'humidité. Et dans cet environnement protégé, les arbres peuvent vivre très vieux [...] la force d'un arbre dépend de la force de la forêt qui l'entoure.

- Peter Wohlleben, *La vie secrète des arbres*

Plan d'action : Quelle est la prochaine mesure du leadership BRAVE que vous prendrez?

Planifiez les prochaines étapes de la mise en œuvre de vos apprentissages pour devenir un gestionnaire BRAVE.

1. Quelles mesures du leadership BRAVE prenez-vous déjà et continuerez-vous de prendre?

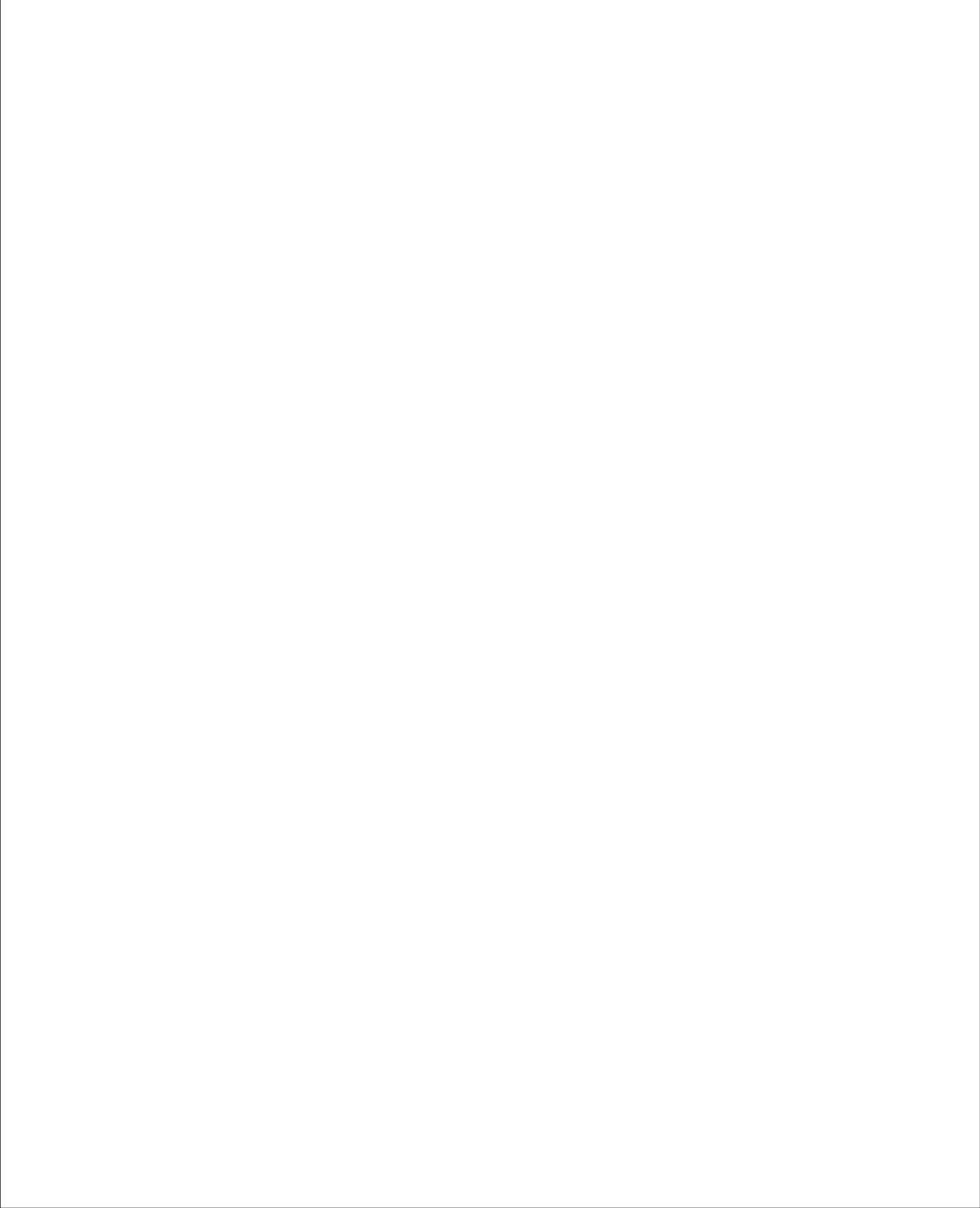
2. Quelles sont les deux ou trois prochaines mesures du leadership BRAVE que vous prendrez?

3. Quels outils du leadership BRAVE utiliserez-vous pour favoriser votre propre bien-être?

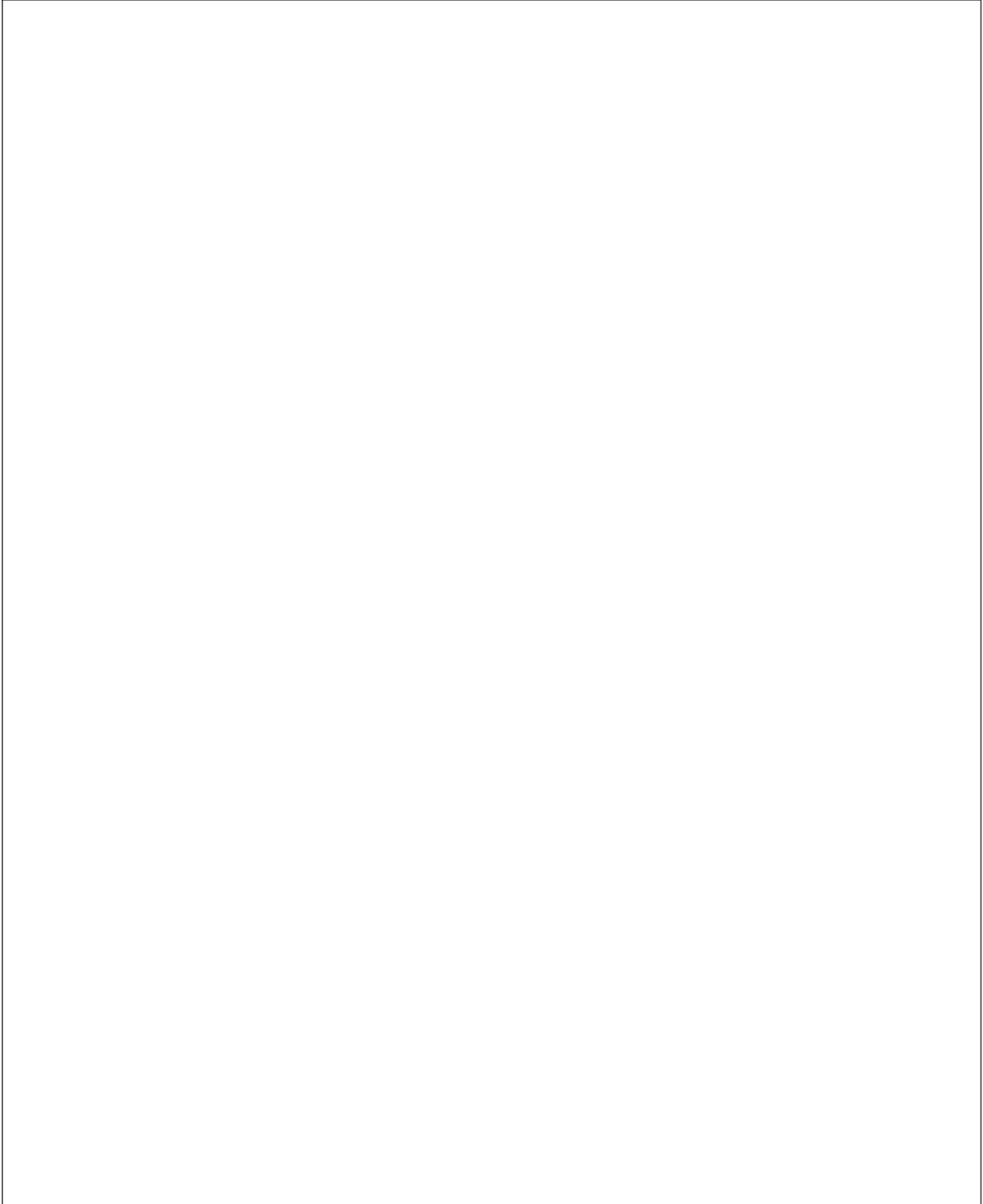
4. Si vous deviez parler du leadership BRAVE à votre équipe, que leur diriez-vous? Comment pouvez-vous explorer ce que signifie le fait d'être BRAVE en tant qu'équipe?

5. Comment pouvez-vous être BRAVE avec d'autres gestionnaires afin de favoriser le bien-être au sein du climat organisationnel?

Pages de notes



Notes



Notes

