

Démarquez-vous par la rétention de vos talents : les pratiques gagnantes

Carole Messaoudi, M. Sc., ACC, Associée

Claude Riverin, CRHA, MBA, PCC, Adm. A, Associé

11 septembre 2024

MNP



Association des gestionnaires
financiers municipaux
du Québec



Partout où mènent les affaires

[MNP.ca](https://www.mnp.ca)

PRAXITY™
Empowering Business Globally

Présentation des conférenciers



Carole Messaoudi, M. Sc., ACC
Associée



Claude Riverin, CRHA, MBA, PCC, Adm. A
Associé

Déroulement

- 13 h 15 :** Volet 1 - Fidéliser vos employés : au-delà des bonnes pratiques
- 14 h 45 :** Pause-santé
- 15 h 00 :** Volet 2 - Promouvoir la civilité au travail : cultiver une culture de respect et d'excellence
- 16 h 30 :** Fin de l'atelier

“

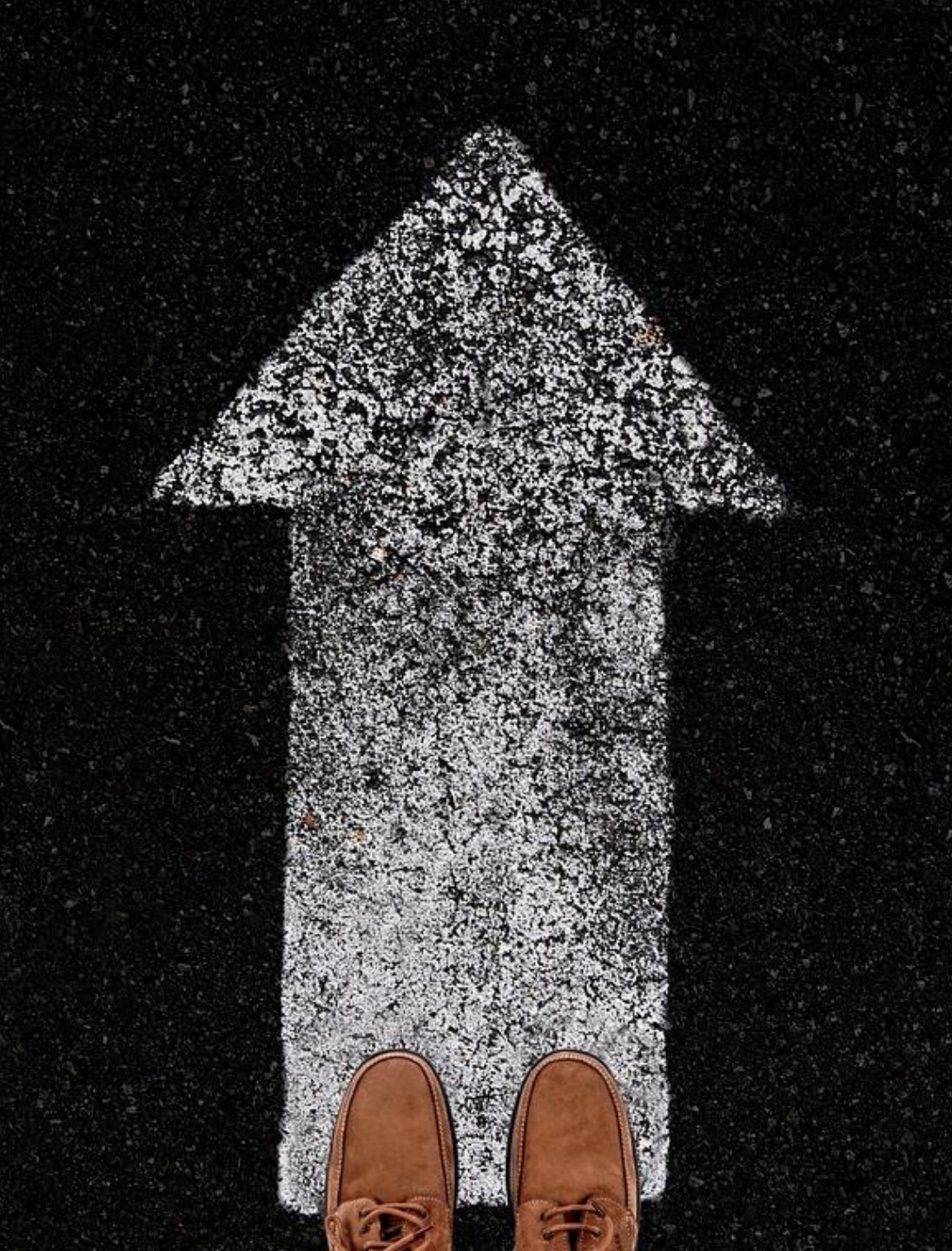
Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer.

”

- Antoine de Saint-Exupéry

Fidéliser vos employés : au-delà des bonnes pratiques

Volet 1

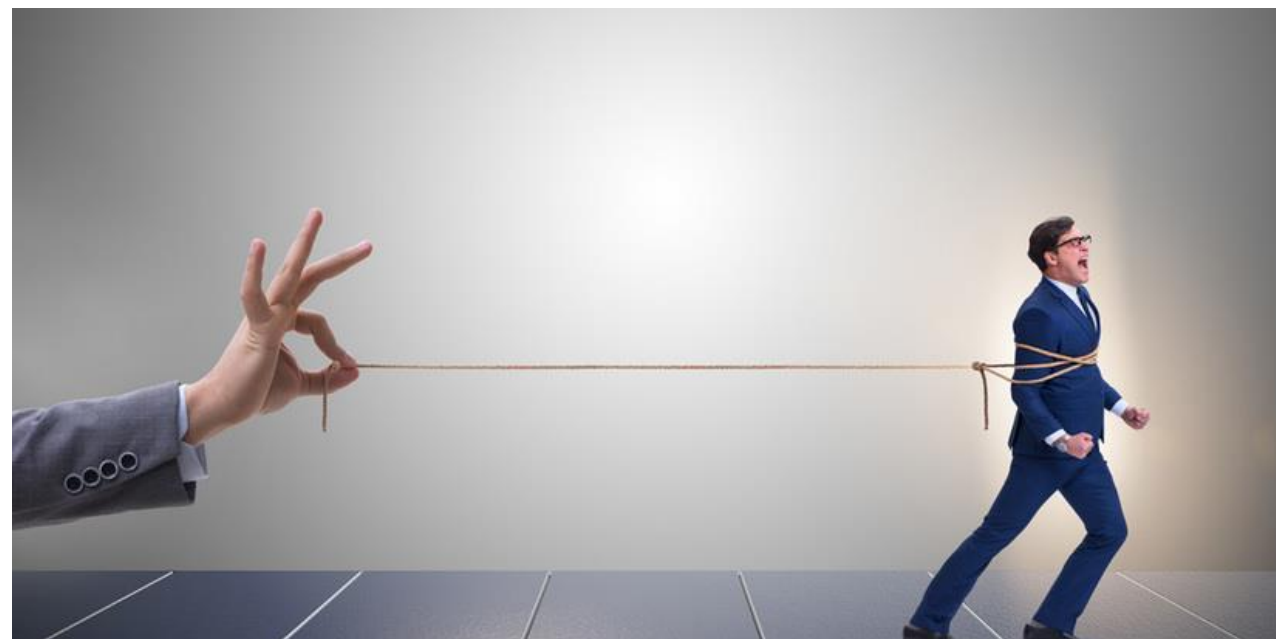


Objectifs

- Comprendre les enjeux de la rétention
- Les fondations de la rétention et de la fidélisation
- L'importance du climat de travail
- Le facteur « stress », acteur de démobilisation et de départs
- Les meilleures des « bonnes pratiques »
- Mesurer vos résultats



Comprendre les enjeux de la rétention



Pourquoi parler de rétention?



143 400 postes vacants, 1er trimestre 2024 au Québec



1,4M d'emplois à pourvoir d'ici 2030



Perte de 7 milliards de \$ de revenus en 2022 pour le secteur manufacturier

Conséquences de la pénurie pour les organisations



82% connaissent des retards de livraison



73% ont vu leur coût augmenter



62% des organisations font face à des insatisfactions des clients

Pourquoi parler de rétention (suite)?



50% des entreprises soutiennent que la pénurie de main d'œuvre a des conséquences sur la santé mentale des employés

500 000 canadiens s'absentent du travail chaque jour pour cause de troubles mentaux liés au stress



21% ciblent les problèmes de santé mentale comme la conséquence la plus importante du manque de main d'œuvre



Pourquoi parler de rétention (suite)?



Taux de roulement au Québec s'élève à 24% en 2023



Pourquoi les employés ont démissionné en 2023 :

- 65% pour trouver un emploi mieux payé
- 37% à cause de leur gestionnaire
- 18% à cause d'une mauvaise culture d'entreprise



Discussion

Quelles sont les impacts des départs au sein de votre organisation?



Les employés partent quand...

- ① Environnement de travail
- ② Saisie d'une opportunité
- ③ Insatisfaction au travail
- ④ Évolution de carrière limitée
- ⑤ Gestion en place
- ⑥ Reconnaissance

- ⑦ Changements technologiques
- ⑧ Alignement avec les valeurs de l'entreprise
- ⑨ Rémunération
- ⑩ Équilibre vie professionnelle / vie privée
- ⑪ Conflits et harcèlement

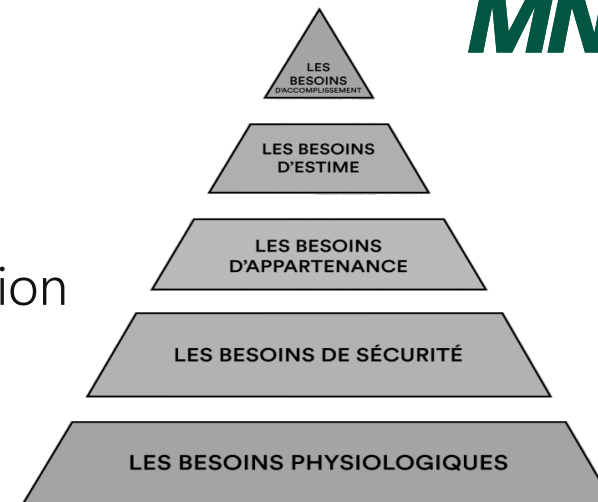
Entrevue de départ

Les fondations de la rétention et de la fidélisation



Les bonnes pratiques

- ✓ Évaluation des besoins et des attentes des employés
- ✓ Rémunération compétitive
- ✓ Possibilités de développement professionnel
- ✓ Compréhension des cheminements de carrière
- ✓ Communication transparente
- ✓ Programme de mentorat
- ✓ Suivi et évaluation
- ✓ Flexibilité et adaptation
- ✓ Équité interne
- ✓ Conciliation travail vie-personnelle
- ✓ Opportunités de carrière
- ✓ Satisfaction à l'égard des décisions des dirigeants ayant trait au personnel



Mais encore.....



Discussion

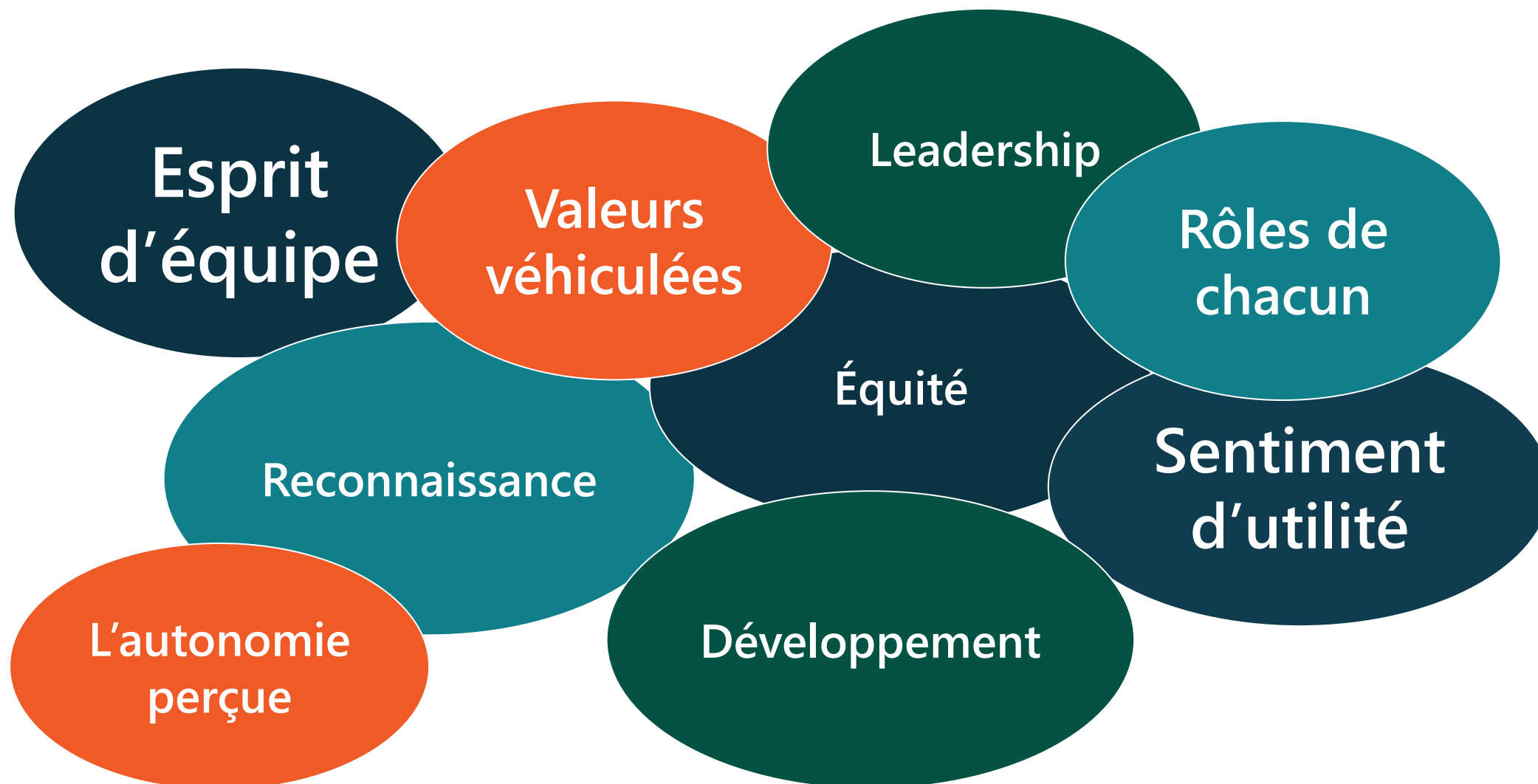
Partagez des expériences positives vécues au travail et comment ont-elles impactées la rétention?



L'importance du climat de travail



Climat de travail



Le facteur « stress », acteur de démobilisation et de départs



Vous reconnaissez-vous?

Extrait du livre de Sonia Lupien, *Par Amour du stress*

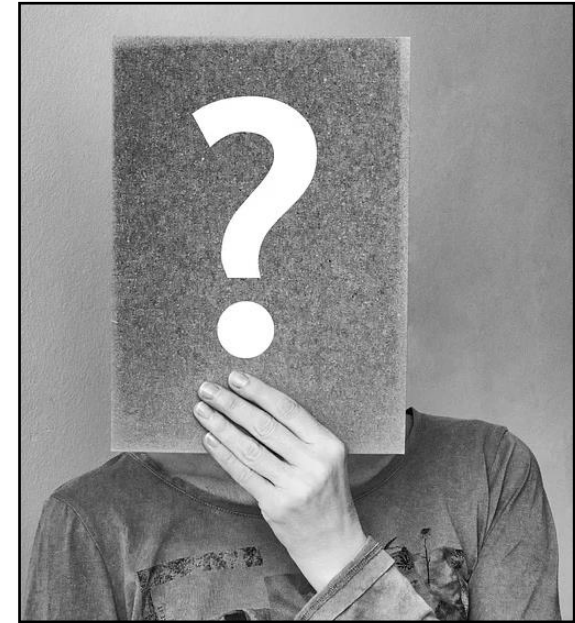
- Cela fait des semaines et mêmes des mois que vous combattez ce sentiment de pression dans votre poitrine. Votre ventre se noue à la plus petite contrariété.
- Hier, vous avez perdu patience avec votre partenaire ou les enfants. Pour un rien. Il n'a fait que vous suggérer d'aller prendre un bain pour vous relaxer. « C'est quoi, là! Tu trouves que je suis trop stressé(e)? T'es-tu regardé(e)? Franchement! Pff! On sait bien! »
- Et en plus, vous n'arrêtez pas de prendre du poids. Surtout autour de la bedaine.
- Le médecin vous a demandé si vous dormiez bien lors de votre dernière visite médicale. Vous lui avez dit « Non, je ne dors pas bien. Dès que je place ma tête sur l'oreiller, le hamster dans ma tête part. Je suis fatigué(e) »
- ...

Depuis l'avènement du Taylorisme, le nombre d'heures de travail ne fait que diminuer, le stress diminue lui aussi.

Vrai

Faux

- *Au milieu du 19^{ième} siècle les gens travaillaient en moyenne 58,5 heures semaine et 52 semaines par année. Peu de gens prenaient des vacances.*
- *Au début des années 1970 la moyenne est passée à 40 heures semaine avec 2 à 3 semaines de vacances.*
- *Au 21^{ième} siècle la moyenne est passée de 39,5 à 35,5 heures semaine*
- *Et le niveau de stress au travail ne fait qu'augmenter.*

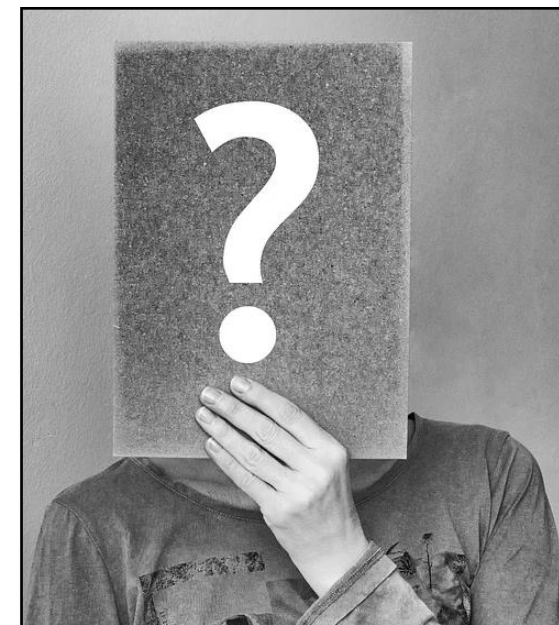


Avec l'arrivée de meilleures conditions de travail, de programmes d'aide aux employés, de meilleures assurances, etc. le fardeau financier lié aux problèmes de santé mentale doit diminuer

Vrai

Faux

- *Au 21^{ème} siècle, en ce qui a trait aux problèmes de santé mentale liés au stress (dont l'incivilité est un grand contributeur), le fardeau financier au Canada varie entre 8 et 10 milliards et, à cela s'ajoute 36 milliards par année en présentisme*

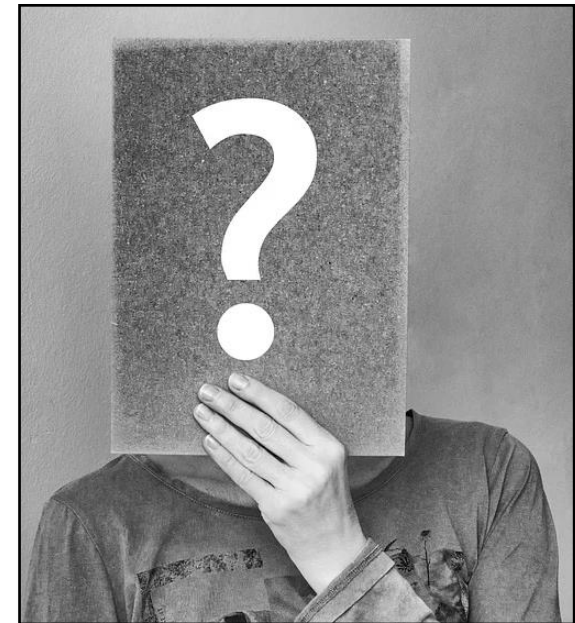


Le stress est une émotion, un sentiment.

Vrai

Faux

- *Le stress génère une émotion, il n'est pas une émotion ni un sentiment. Le stress est une réaction biologique du corps en réponse à une menace de l'environnement perçue comme telle par le cerveau qui alors produit des hormones de stress.*



Le stress est le même pour tout le monde

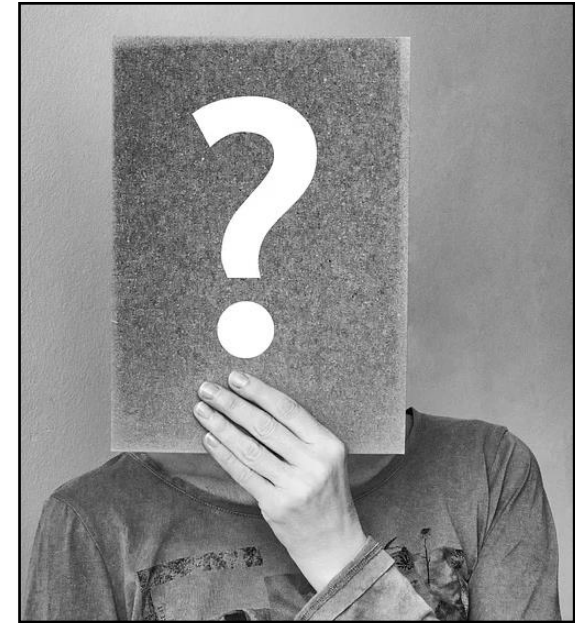
Vrai

Faux

Il n'y a rien de plus faux que cela!

Petit exercice :

- *Prenez 10 secondes de réflexion sur le mois qui vient de se passer (semaine si plus facile) et retrouvez une situation qui vous a particulièrement stressé?*
- *Et maintenant, demandez-vous si votre voisin, votre collègue, votre beau-frère ou belle-sœur ou votre enfant aurait réagi de la même façon que vous?*
- *Les réponses au stress sont différentes pour chacun, chacune.*
- *« les 3 F »*

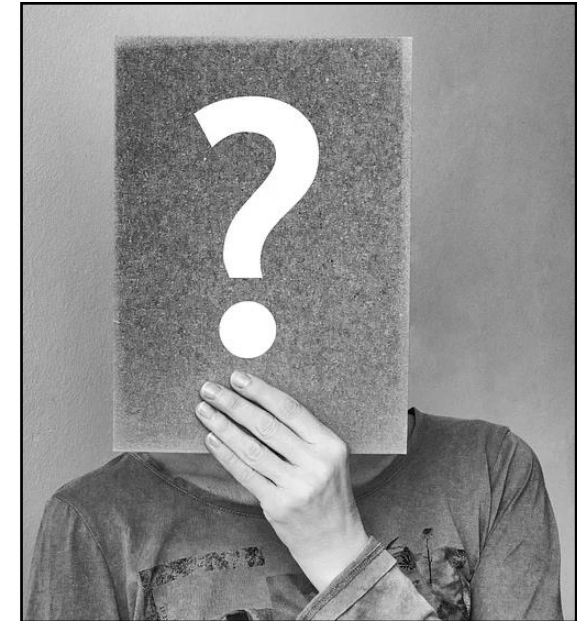


Le stress peut être chronique

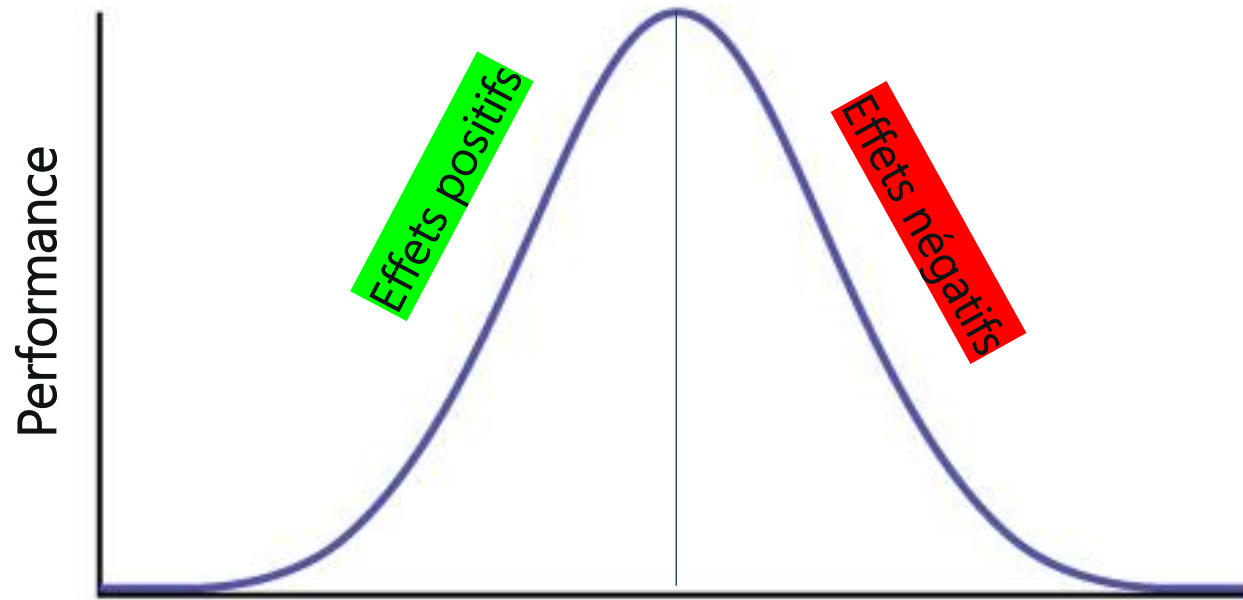
Vrai

Faux

- *Quand la menace disparaît, la réponse biologique de stress se termine et disparaît.*
- *Toutefois, les problèmes surviennent lorsque la personne se sent constamment sous la menace. Ex. Incivilité persistante ou harcèlement. Le stress chronique s'installe et c'est à ce moment et c'est à ce moment que les troubles physiques et/ou mentaux apparaissent.*



Courbe entre le stress et la performance



Concentration d'hormones de stress
(mesure arbitraire)



Stress positif et stress négatif

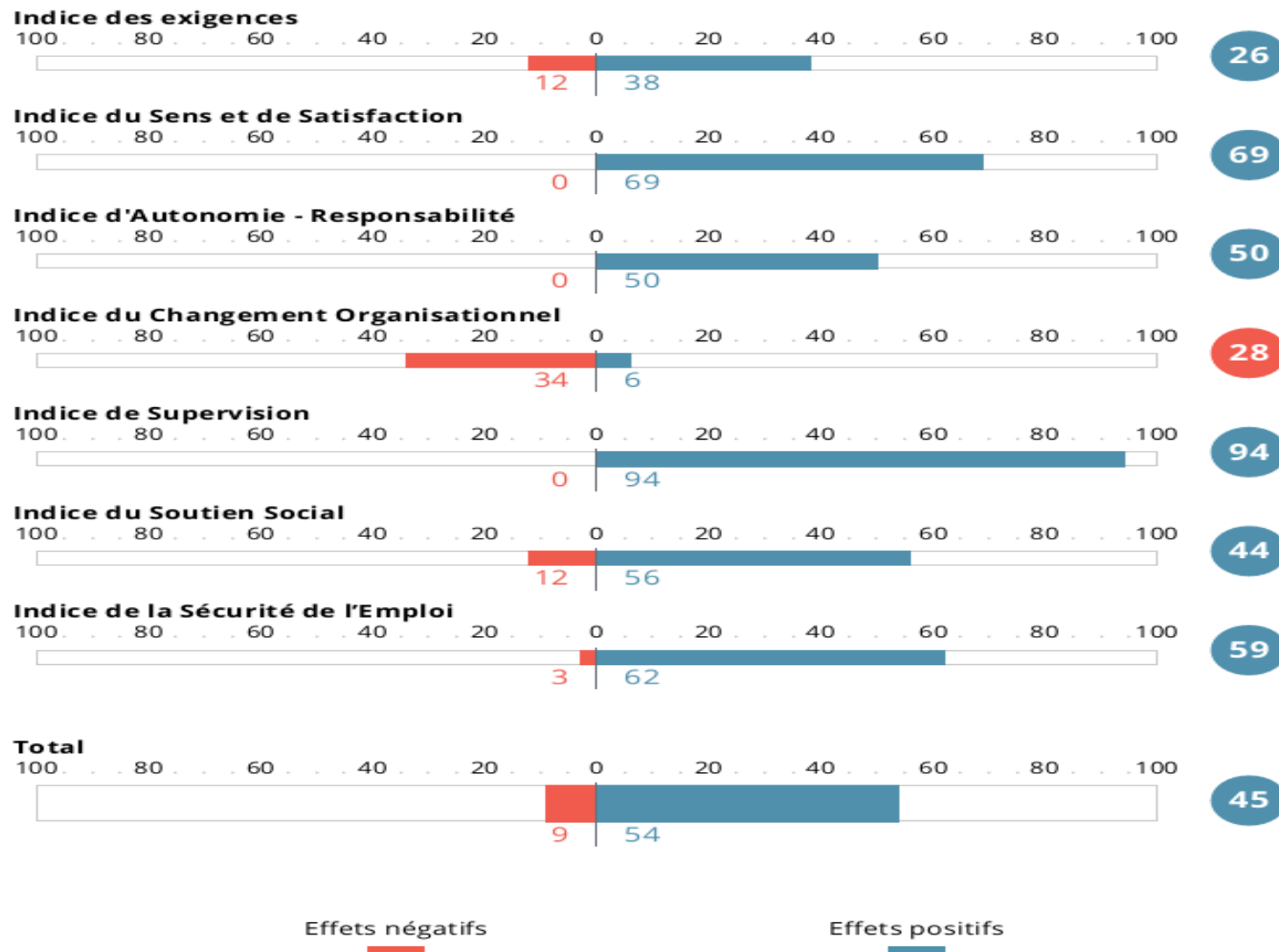
Sept critères pour mesurer les zones de stress négatifs et positifs :

- ✓ Exigences du poste
- ✓ Sens et satisfaction
- ✓ Autonomie - Responsabilité
- ✓ Changement organisationnel
- ✓ Supervision
- ✓ Soutien social
- ✓ Sécurité de l'emploi

Quatre ingrédients du stress :

- ✓ Contrôle
- ✓ Imprévisibilité
- ✓ Nouveauté
- ✓ Égo menacé

Synthèse des effets du stress



ET SI ON FAISAIT
PASSER UN TEST
DE STRESS DANS
VOS ÉQUIPES?

Le stress n'est pas la pression du temps

Quatre ingrédients du stress

- ✓ **Contrôle** Sentiment de ne pas avoir de contrôle sur la situation
- ✓ **Imprévisibilité** Vous n'arrivez pas à prévoir ce qui s'en vient
- ✓ **Nouveauté** Situation que vous n'avez jamais expérimentée
- ✓ **Égo menacé** Sentiment que l'on doute de vos capacités

Diminuer le stress dans vos organisations

Améliorer la satisfaction

- Équité dans les salaires
- La possibilité de se faire entendre

Favoriser l'implication personnelle (engagement)

- Encouragez les relations entre employés
- Améliorez l'équilibre vie privée/ vie professionnelle
- Faites-leur savoir qu'ils comptent pour vous

Donner aux employés de la visibilité sur leur avenir

- Expliquez clairement la mission de votre entreprise
- Une équipe dirigeante ouverte et honnête
- Des évolutions de carrière claires

Donner des objectifs

- Attribuez des tâches pertinentes à vos employés
- Faites-en sorte qu'ils soient fiers de travailler pour votre organisation

Envisager réduire la charge de travail des employés

- Des charges de travail réalistes
- Réduire les heures supplémentaires et le temps de travail
- Veillez à ce que les congés soient intégralement pris

Éviter les environnements à espace ouvert lors de vos prochaines rénovations de bureau

Les meilleures des « bonnes pratiques »



Les meilleures pratiques



Un bon départ

- Recrutement sélectif et orientation efficace
- Développement professionnel et opportunité de croissance
- Équilibre travail-vie professionnelle



Engagement et reconnaissance

- Programme de reconnaissance
- Promotion d'une culture d'appréciation
- Investir dans vos gestionnaires



Stratégies de rétention long terme

- Programme de mentorat/développement du leadership interne
- Flexibilité et adaptation aux besoins des employés
- Innovation en matière d'avantages sociaux

Mesurer vos résultats



Taux de roulement =

- nombre de départs pendant l'année N
- nombre moyen d'employés pendant l'année N

- ✓ Départ à la retraite
- ✓ Licenciement
- ✓ Autres causes (décès, par exemple)
- ✓ Démission

Est-ce que votre taux de roulement est bon par rapport à votre secteur d'activité?



Indicateurs de mesures

Mesurer pour ajuster

Taux de roulement



Sondage satisfaction ou climat

Entrevue d'intégration



Entrevue de départ

Nombre de plaintes



Moyenne d'âge et ancienneté



Plan d'action

Qu'allez-vous :

- Commencer à faire?
- Arrêter de faire?
- Continuer de faire?

Promouvoir la civilité au travail : cultiver une culture de respect et d'excellence

Volet 2

Objectifs de la conférence

À la fin de la conférence vous serez en mesure de :

- Comprendre les impacts de l'incivilité sur la performance de votre organisation;
- Détecter quelques comportements d'incivilité, même très subtils;
- Comprendre quelques concepts de communication non-violente;
- Promouvoir et réaliser les interventions appropriées en présence d'incivilité;

***Pourquoi aborder le sujet de la civilité
au travail dans une conférence dont le
thème est : « Démarquez-vous par la
rétention de vos talents : les pratiques
gagnantes. »***

Comprendre les impacts de l'incivilité sur la performance de votre organisation



Parce que la performance repose avant tout sur un environnement où :

- Les dirigeants y ont une vision claire, positive et partagée;
- Les pratiques, les infrastructures et les comportements sont cohérents avec les paroles;
- Les individus sont engagés;
- Le respect y est présent et mutuel;
- La confiance réciproque y est présente;
- La prise de risque y est présente et est une opportunité d'apprentissage;
- Le développement est une priorité.



Où est « l'incivilité »?

The background of the slide is a photograph of a group of people in a meeting. They are seated around a wooden table with a striped placemat. There are laptops, notebooks, and glasses on the table. The image is slightly blurred and has a semi-transparent overlay.

Quels sont les plus grands maux de nos organisations aujourd'hui?

Selon vous, quelle est la première cause d'invalidité au travail dans le monde?

Les troubles musculosquelettiques

Les mutilations accidentelles

Les troubles de santé psychologique

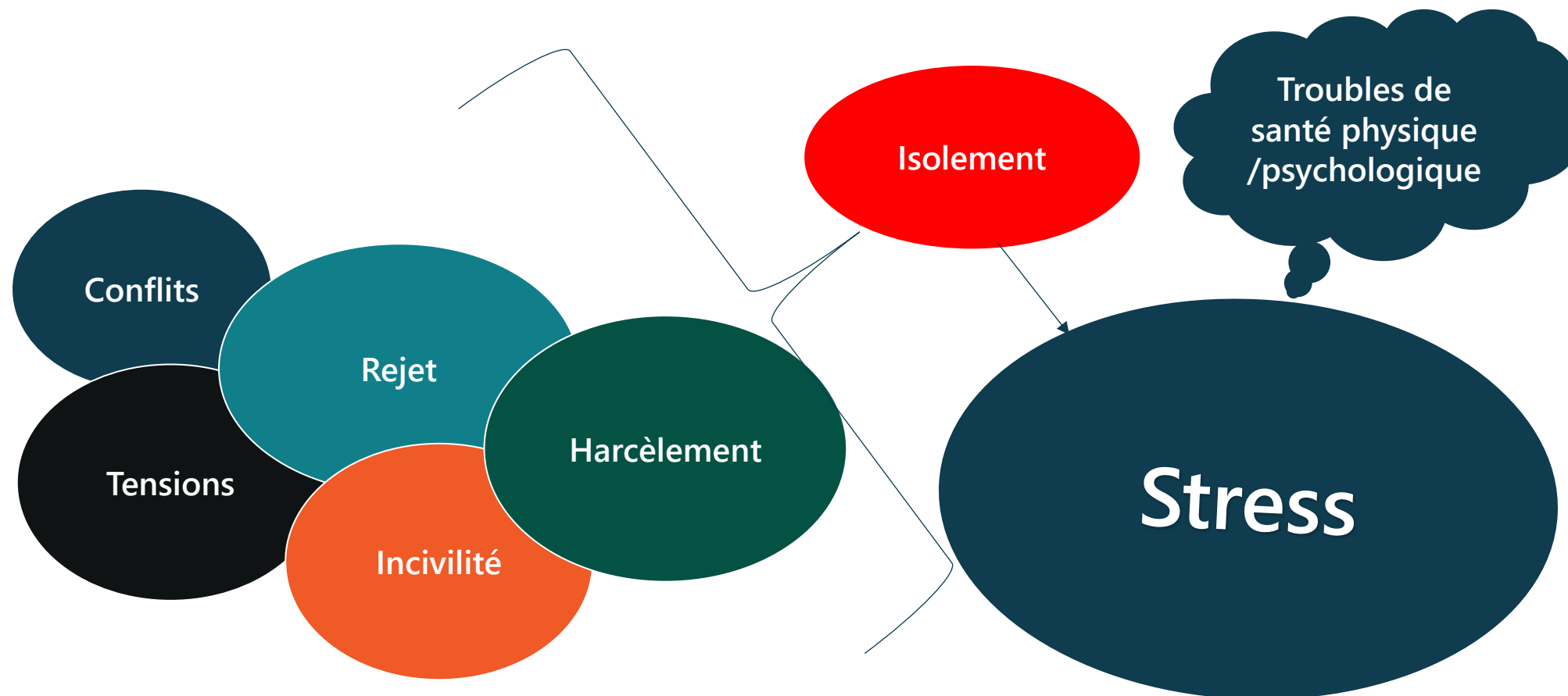
Les maladies de longue durée



The background of the entire image is a blurred photograph of a meeting. Several people are seated around a wooden table, looking at laptops and documents. The scene is brightly lit, suggesting an office environment. The text 'Parlons santé mentale au travail' is overlaid in the center of this image.

Parlons santé mentale au travail

Quels sont les principaux facteurs qui amènent les troubles de santé psychologique au travail?



Combien existe-t-il de comportements pouvant être incivils ou harcelants?

Exclusion

Sabotage

Non-verbal

Isolement

Insubordination

Surveillance

Détecter
quelques
comportements
d'incivilité,
même subtils





Qu'est-ce que l'incivilité?

Incivilité

Comportements irrespectueux qui, sans être choquants, sont ressentis par les autres comme un manque de considération ou de respect.

Rouler des yeux
quand
quelqu'un parle

Ne pas aider
quelqu'un qui
en a besoin

Exprimer des
jugements sur
les autres

Émettre des
commentaires
inutiles ou
dénigrants

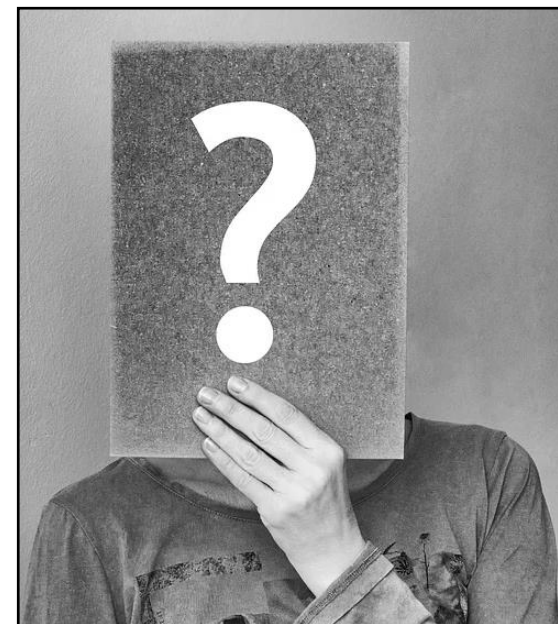
Selon vous, quelle proportion de travailleurs indique avoir commis au moins un geste d'incivilité dans la dernière année?

28 %

48 %

78 %

98 %



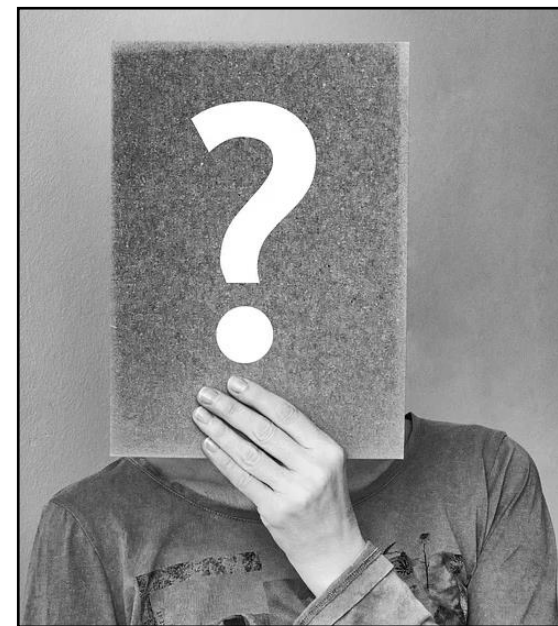
Selon vous, quelle proportion de travailleurs canadiens estime annuellement avoir vécu du harcèlement au travail?

10 %

15 %

20 %

25 %



Civilité au travail

- L'incivilité et les relations de travail difficiles sont un facteur de stress important. En 2023, les troubles de santé psychologique au travail sont la première cause d'invalidité au travail dans le monde, ce à quoi le stress n'est pas étranger.
- Les dirigeants d'entreprise ont un rôle phare au sein de leur organisation; lorsqu'on sent des tensions entre les personnes, quel que soit leur rôle. il n'est pas rare que cela se répercute partout ailleurs au sein de l'organisation.
- Les aptitudes inter et intrapersonnel permettant de contrer l'incivilité sont aussi des piliers d'un bon leadership.

Selon vous, quelle proportion de travailleurs canadiens estime annuellement voir ressenti de la fatigue mentale ?

10 %

15 %

20 %

25 %



Selon vous, actuellement quels sont les impacts des comportements hostiles ou incivils sur la performance au travail ?

Sur l'effort mis au travail

Sur le nombre d'heures travaillées

Sur la qualité du travail

Sur les pertes de temps

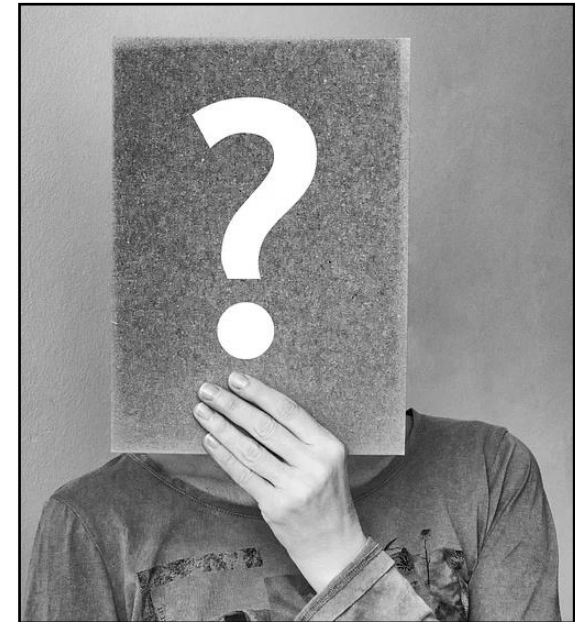
Sur l'engagement



Le premier niveau d'intervention pour contrer l'incivilité et le harcèlement est le gestionnaire.

Vrai

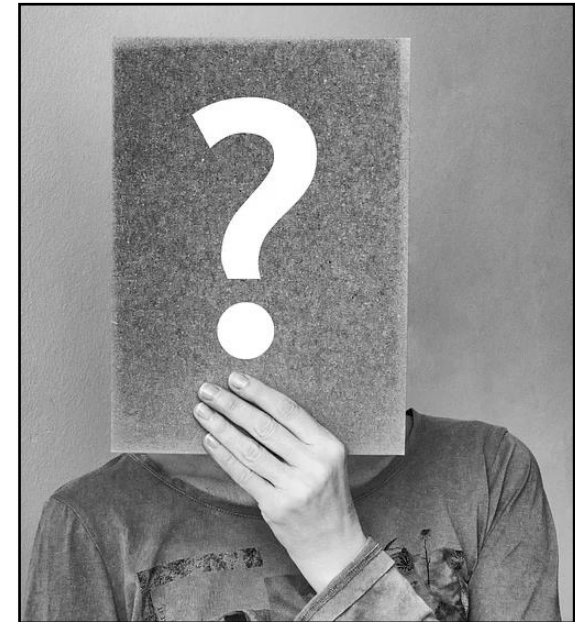
Faux



Une gestionnaire doit agir sur tous les comportements d'incivilité dont il est témoin

Vrai

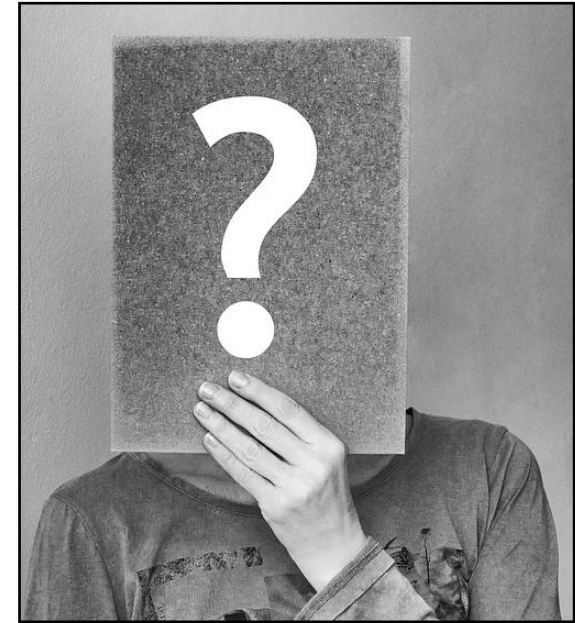
Faux



Une personne incivile à qui on ne donne pas d'attention corrigera d'elle-même son comportement

Vrai

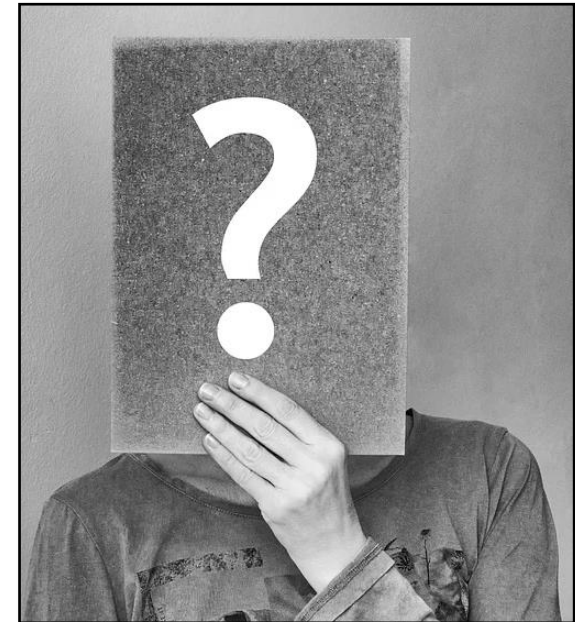
Faux



L'incivilité ne peut pas justifier des mesures disciplinaires.

Vrai

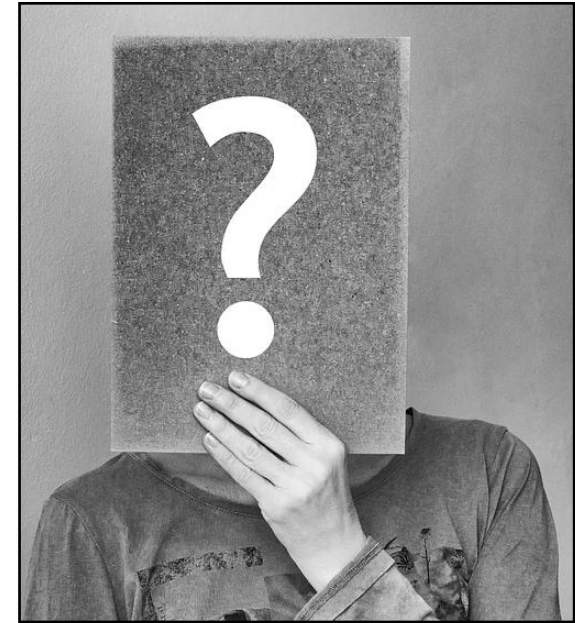
Faux



Il y a davantage d'incivilité dans les milieux de travail non scolarisé

Vrai

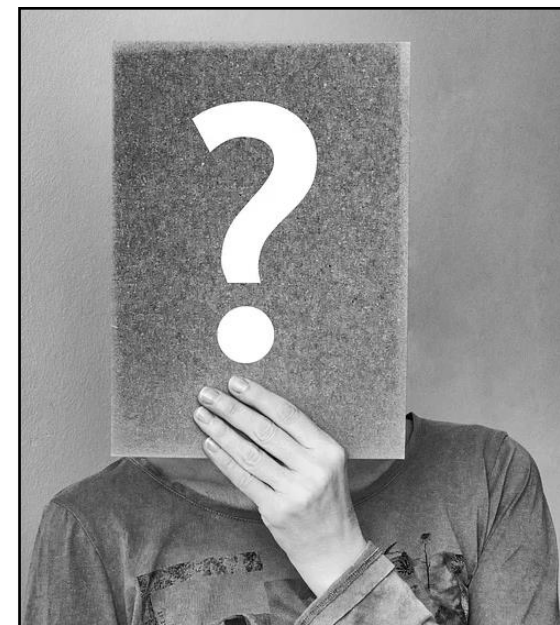
Faux



Les gestes ont toujours été présents dans une organisation, il ne s'agit pas d'incivilité, mais d'une pratique de la culture organisationnelle

Vrai

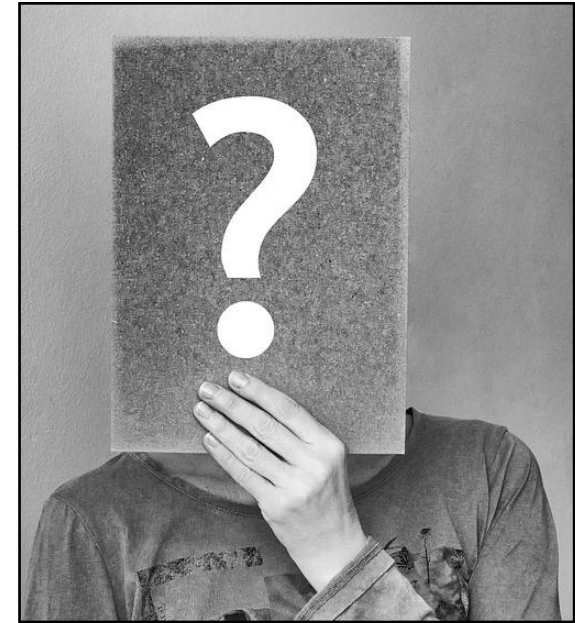
Faux



L'incivilité est surtout un enjeu lié à la personnalité des individus.

Vrai

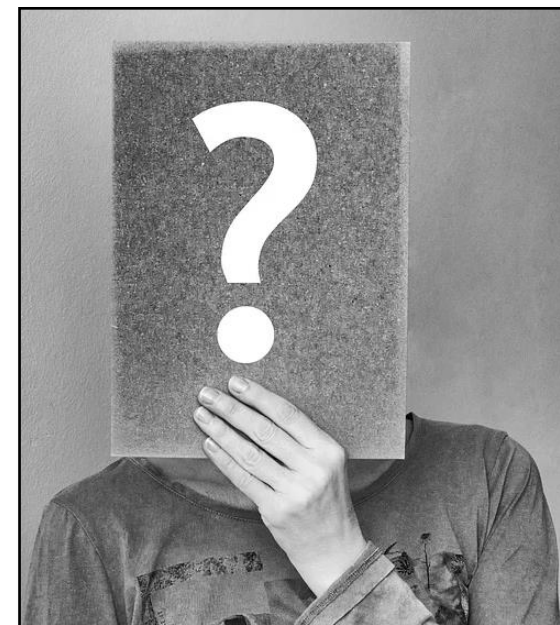
Faux



L'incivilité est la même dans toutes les cultures.

Vrai

Faux



Civilité au travail

L'incivilité et les relations de travail difficiles sont un facteur de stress important. En 2023, les troubles de santé psychologique au travail sont la première cause d'invalidité au travail dans le monde, ce à quoi le stress n'est pas étranger.

PENSEZ MAINTENANT À L'INCIVILITÉ ET À LA GESTION DES RISQUES

Risques opérationnels

- Continuité des activités et de la livraison de services aux membres et clients
- Disponibilité des ressources (matérielles, équipements, etc.)
- Sécurité et salubrité des lieux et des équipements
- Accident environnemental (ex. : contamination de l'eau)

Risques liés à l'approvisionnement

- Perturbation de la chaîne d'approvisionnement et rupture de stock (ex. : denrées, produits et équipements)
- Dépendance envers un ou des fournisseurs/sous-traitants
- Viabilité financière des fournisseurs/qualité des produits et équipements
- Capacité limitée des fournisseurs
- Augmentation des coûts (ex. : construction)

Risques liés aux ressources humaines

- Non-respect des obligations légales en matière de santé/sécurité au travail
- Pénurie de la main-d'œuvre
- Indiscipline des employés face aux règles et procédures
- Baisse de la productivité, démobilité des employés
- Absence de planification de la relève
- Perte d'employés clés (conditions de travail et conditions salariales)

Risques stratégiques

- Mauvaises identifications des enjeux visant l'autodétermination
- Mauvais alignement ou désalignement de la mission
- Changements dans la législation
- Stratégie de croissance
- Pénurie de logements

Risques – relation avec les membres et partenaires

- Perte, report ou résiliation de contrats
- Insatisfaction des membres et des fournisseurs, perte de confiance
- Sécurité des membres
- Modifications des programmes gouvernementaux

Risques de réputation

- Couverture négative sur l'organisation dans les médias en raison d'une gestion défaillante concernant des dimensions environnementales, sociales et/ou liées à la gouvernance
- Scandale lié à la gestion du harcèlement psychologique ou sexuel
- Commentaires négatifs d'employés ou de membres dans les médias sociaux
- Poursuites ou amendes
- Fausses nouvelles



Risques de conformité

- Non-respect des lois et règlements, directives gouvernementales en matière de santé, de sécurité, d'environnement ou des obligations contenues dans les ententes de financement, ou respect des dispositions de la LAF
- Conformité loi sur la protection des renseignements personnels (L- 25)
- Changement dans les lois et règlements
- Livraison partielle des services aux membres ou services inadmissibles
- Inexécution partielle ou totale des obligations contractuelles
- Libération des engagements contractuels (force majeure)
- Litiges

Risques financiers

- Pérennité financière et revenus autonomes
- Manque de liquidité/non-respect des budgets
- Perte de revenus et des entrées de fonds
- Paiements des DAS et cotisations des fonds de pension en défaut
- Non-respect des ratios financiers exigés par les prêteurs et bailleurs de fonds. Prêts en défaut.
- Chute des placements
- Couverture d'assurance inadéquate ou inexistante
- Changement dans le taux d'intérêt
- Baisse de la valeur des actifs

Risques technologiques

- Sécurité de l'information, vol d'informations critiques
- Protection de la confidentialité des données
- Cyberattaques
- Incapacité de l'infrastructure technologique à supporter les activités
- Surcharge des réseaux (télétravail)
- Indisponibilité des équipes de soutien technologique

Risques du marché

- Nouvelles tendances en émergence (par exemple : virage numérique accéléré, niveau d'intervention de l'état, etc.)
- Virage vers l'autodétermination
- Changements dans les besoins et les exigences des membres
- S'isoler et fonctionner en vase clos
- Ne pas tenir compte des tendances et des aléas des marchés

Maintenant, que pouvons-nous faire?



Notre
propre
incivilité

L'incivilité
dans nos
équipes



Deux approches qui expliquent l'incivilité

Approche instrumentale

- Les comportements incivils sont un moyen employé pour atteindre un objectif.
- Il s'agit de comportements volontaires qui s'inscrivent dans un plan plus large.

Approche hostile

- Les comportements incivils sont un exutoire permettant d'évacuer les émotions négatives.
- Les comportements sont plus souvent impulsifs et irréfléchis.

Développer les individus

Les gestionnaires

Développer leurs habiletés à :

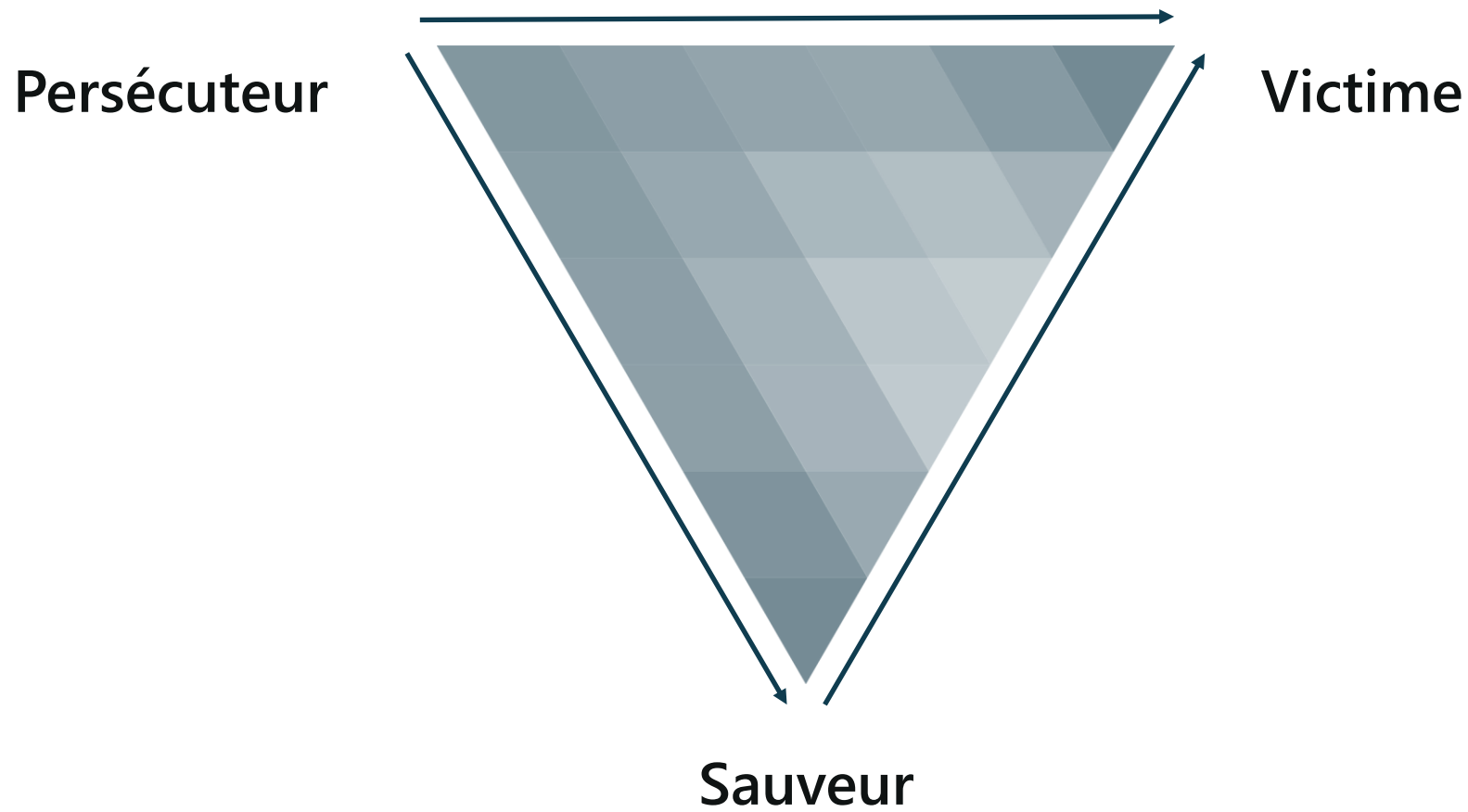
- Reconnaître et réguler leurs émotions
- Reconnaître l'incivilité et intervenir comme partie prenante
- Communiquer adéquatement
- Résoudre leurs conflits
- Accompagner les travailleurs dans leur développement
- Reconnaître l'incivilité et intervenir comme gestionnaire
- Accompagner les employés dans la résolution de leur conflit

Les employés

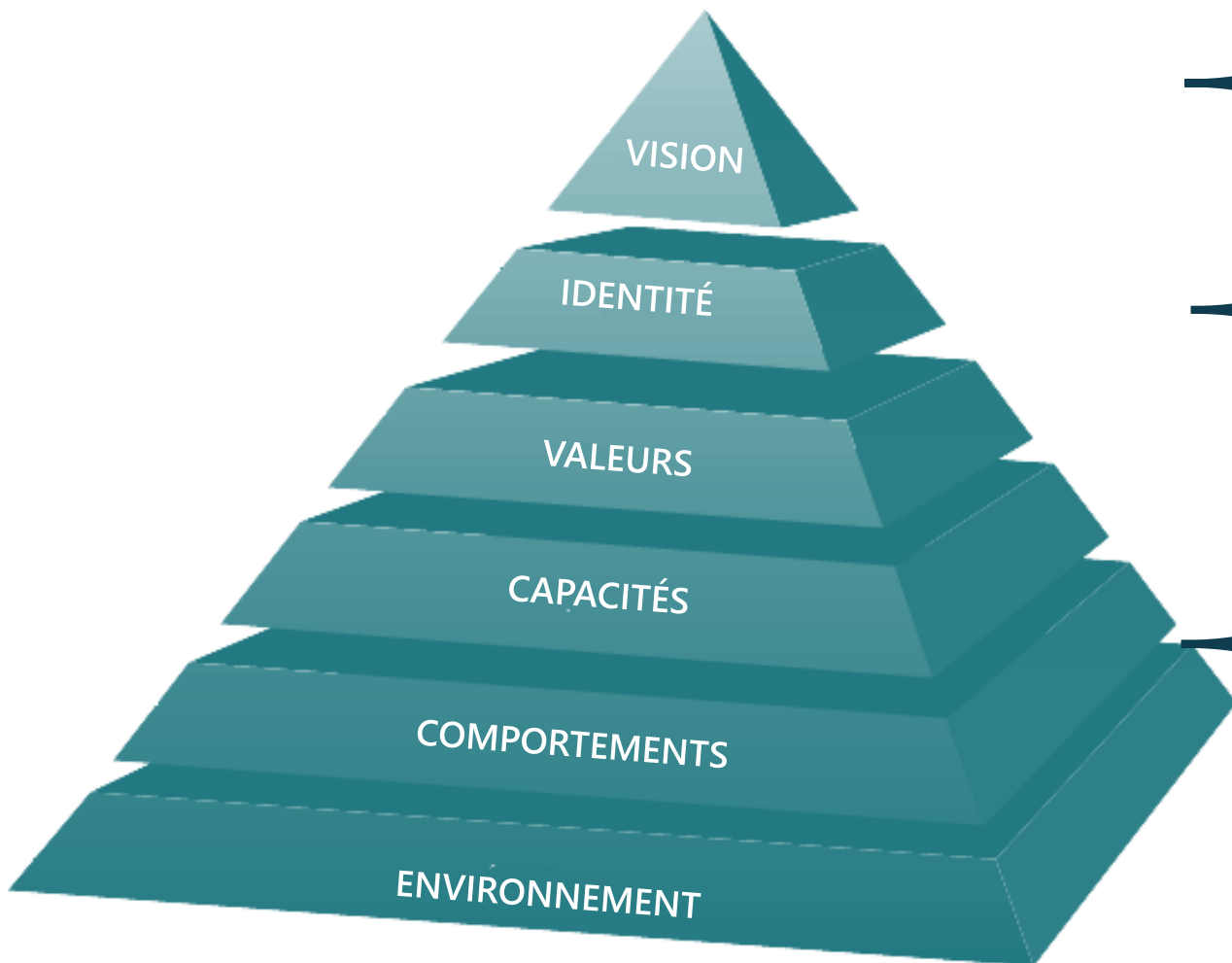
Développer leurs habiletés à :

- Reconnaître et réguler leurs émotions
- Reconnaître l'incivilité et intervenir comme partie prenante
- Communiquer adéquatement
- Résoudre leurs conflits

Triangle de Karpman



Les 6 niveaux logiques



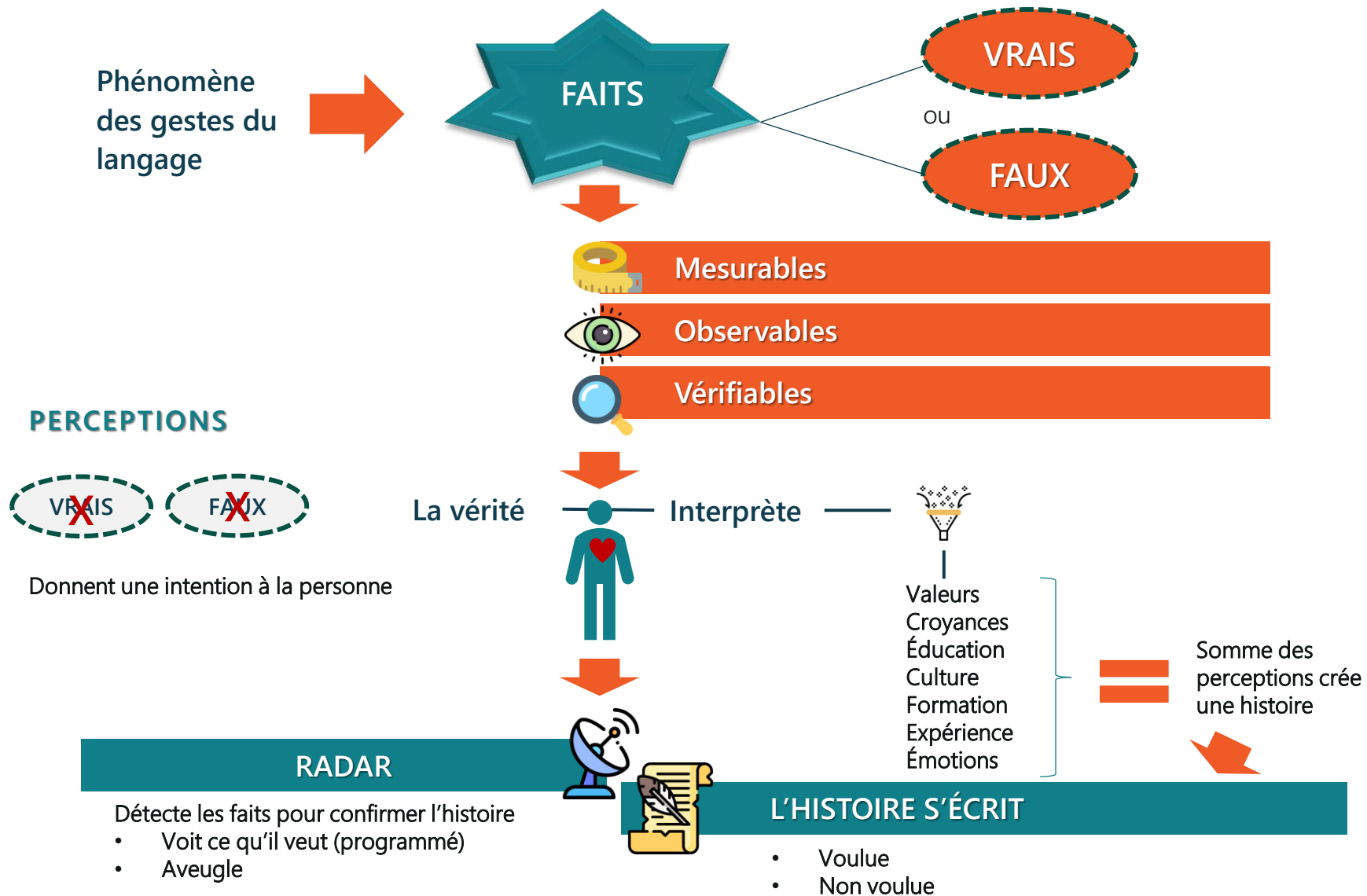
Pyramide de Maslow



Reconnaitre notre propre incivilité

- Qu'est-ce qui nous amène à être incivils?
- Comment limiter nos réactions inciviles?
- Comment limiter l'impact des réactions inciviles?
- Comment améliorer la qualité de nos échanges en équipe?

Phénomène des perceptions



Comprendre quelques concepts de communication non-violente

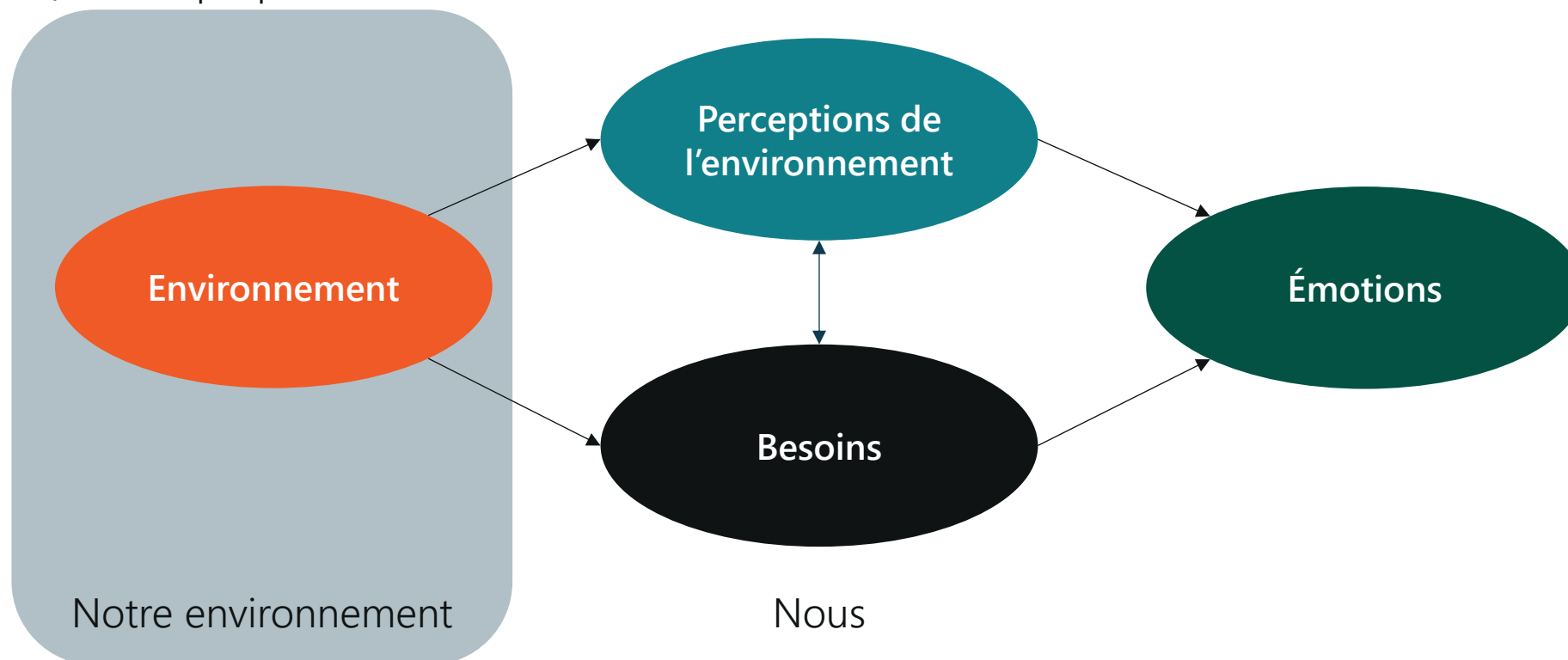


**Qu'est-ce qui génère nos
émotions négatives?**



Nos émotions négatives

- À tort, nous attribuons souvent nos émotions négatives à l'environnement dans lequel nous évoluons.
- Dans les faits, ils sont le fruit d'une interaction entre ce que nous percevons de notre environnement (menaces) et nos propres besoins.





Avez-vous déjà pensé que la vie serait plus facile sans émotion négative?

La réalité est que sans émotion négative, nous nous serions probablement éteints en tant qu'espèce.

Le cerveau reptilien régule les fonctions vitales telles que la respiration, les battements du cœur, l'équilibre et les émotions.



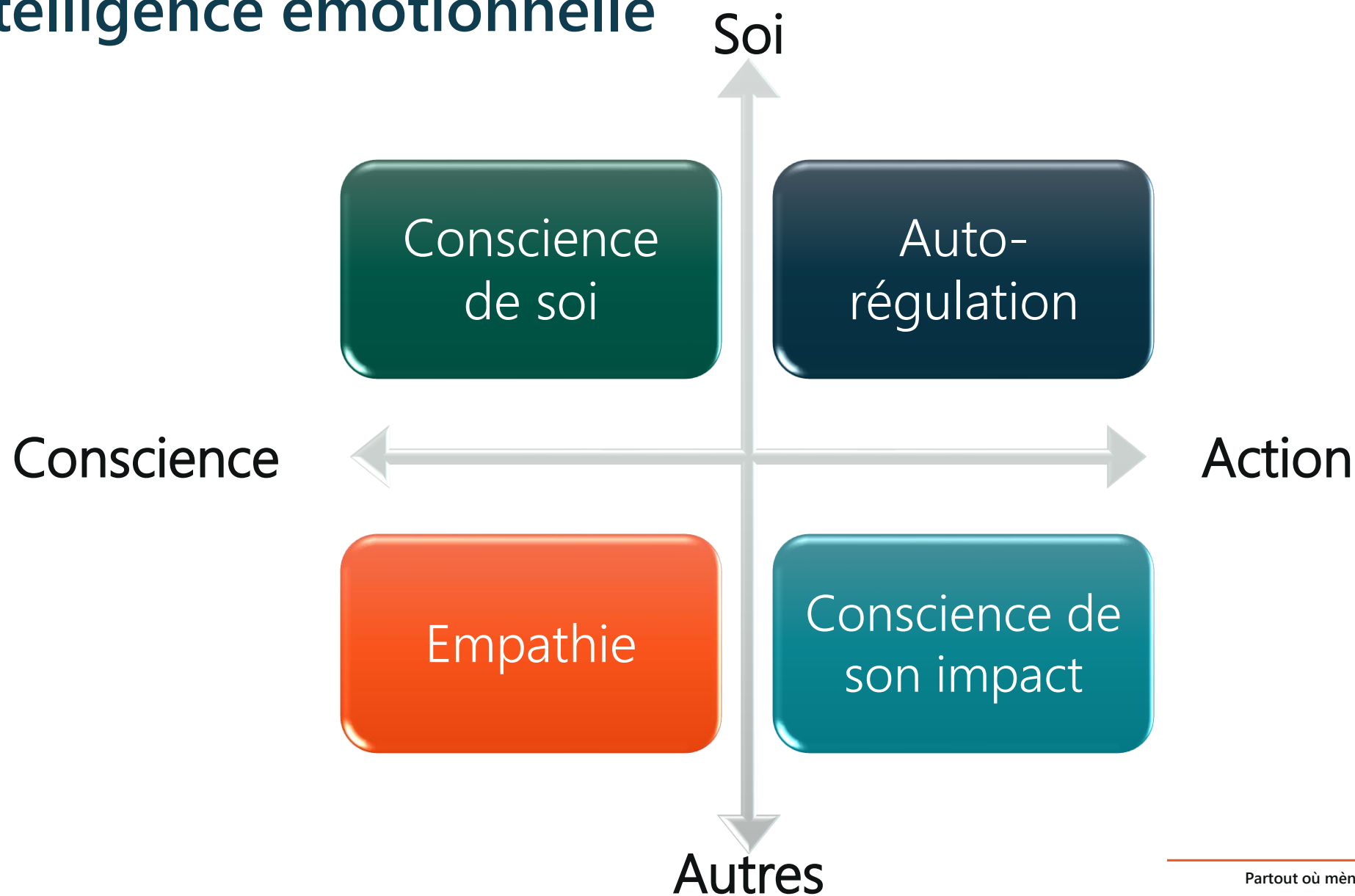
Alors qu'est-ce qui peut nous différencier?

L'intelligence émotionnelle

« L'intelligence émotionnelle est l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres. »

Salovey et Mayer

L'intelligence émotionnelle



Nos émotions

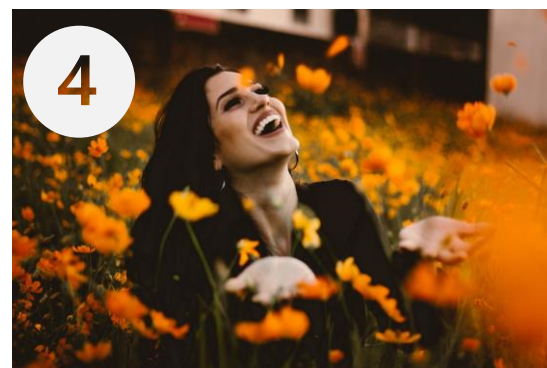


- Lorsqu'il est question de nos émotions, l'objectif n'est pas de les combattre ni de les étouffer.
- Ignorer, étouffer, combattre les émotions négatives nous mènera à l'incivilité.



- Lorsqu'il est question de nos émotions, l'objectif est de les comprendre.
- Identifier les besoins indiqués par nos émotions nous permettra d'y répondre et de nous adapter à notre environnement.

Les émotions de base



Quelques besoins fréquents



Besoins de sécurité

- Besoin d'autonomie, de liberté
- Besoin de cohérence, de prévisibilité



Besoins d'estime

- Besoin d'être aimé comme on est
- Besoin de s'affirmer
- Besoin d'authenticité, d'être soi-même
- Besoin de se sentir considéré



Besoins d'affiliation

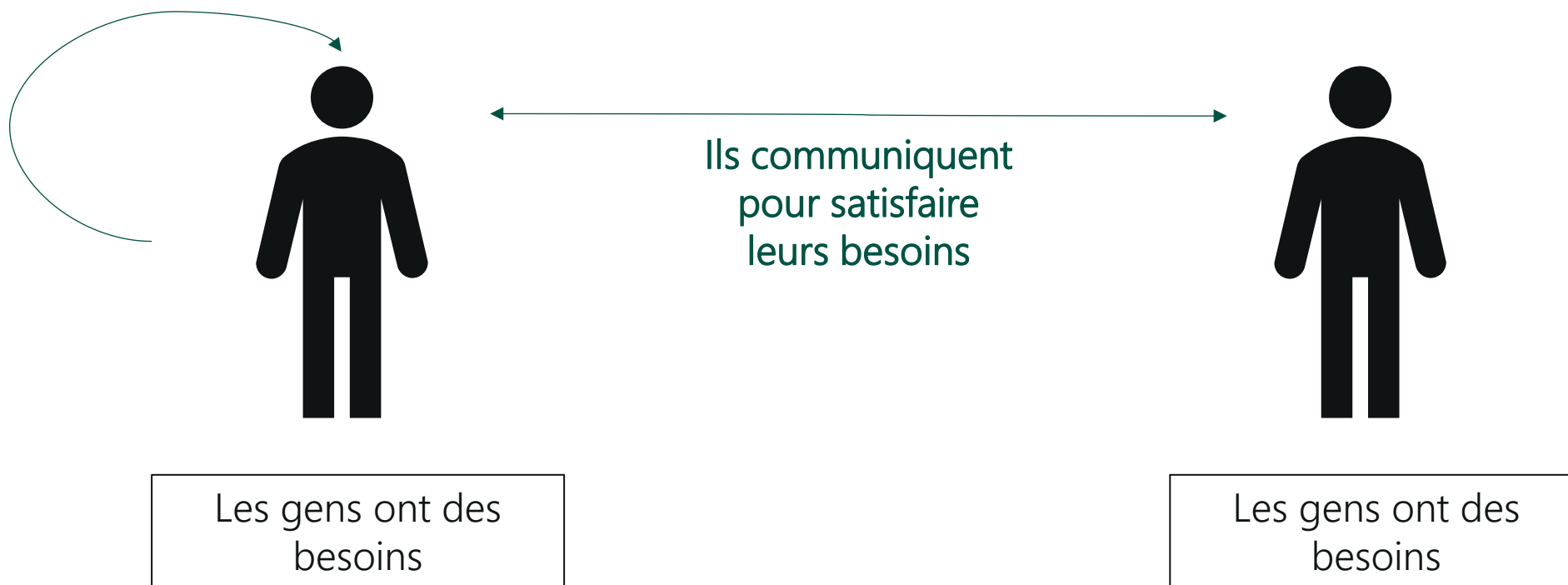
- Besoin d'être compris
- Besoin d'appartenir, de se sentir relié
- Besoin d'intimité, d'échanges vrais et profonds
- Besoin d'aider, d'accompagner

Une fois que l'on reconnaît
notre émotion, notre besoin,
que fait-on?

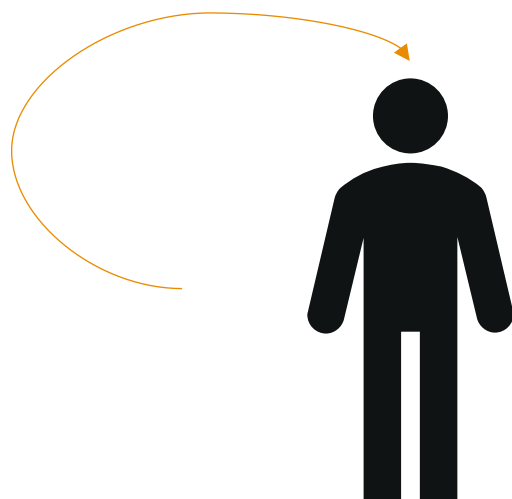
La communication non-violente

- La reconnaissance de nos émotions et de nos besoins n'est pas tout.
- Il faut assumer ces derniers, s'assumer dans sa vulnérabilité pour répondre adéquatement à ses besoins.
- C'est possiblement une des épreuves qui demande le plus de courage.

Principe de la communication non violente

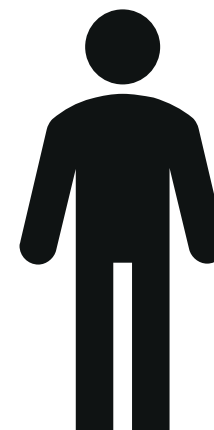


Principe de la communication non violente



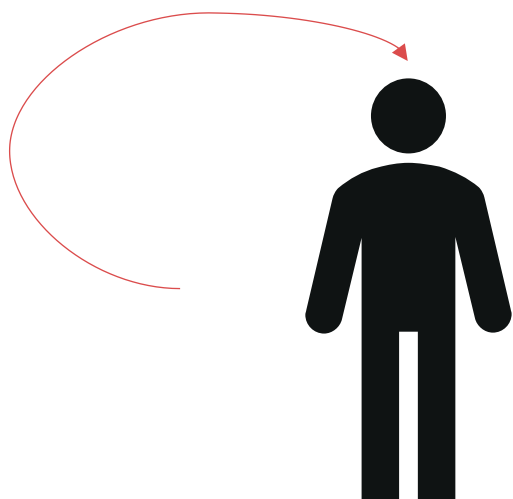
Les gens ont des besoins

Cependant, la communication a tendance à se concentrer sur les moyens plutôt que sur le besoin lui-même



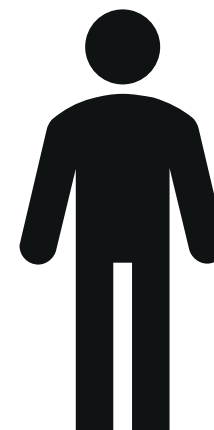
Les gens ont des besoins

Principe de la communication non violente



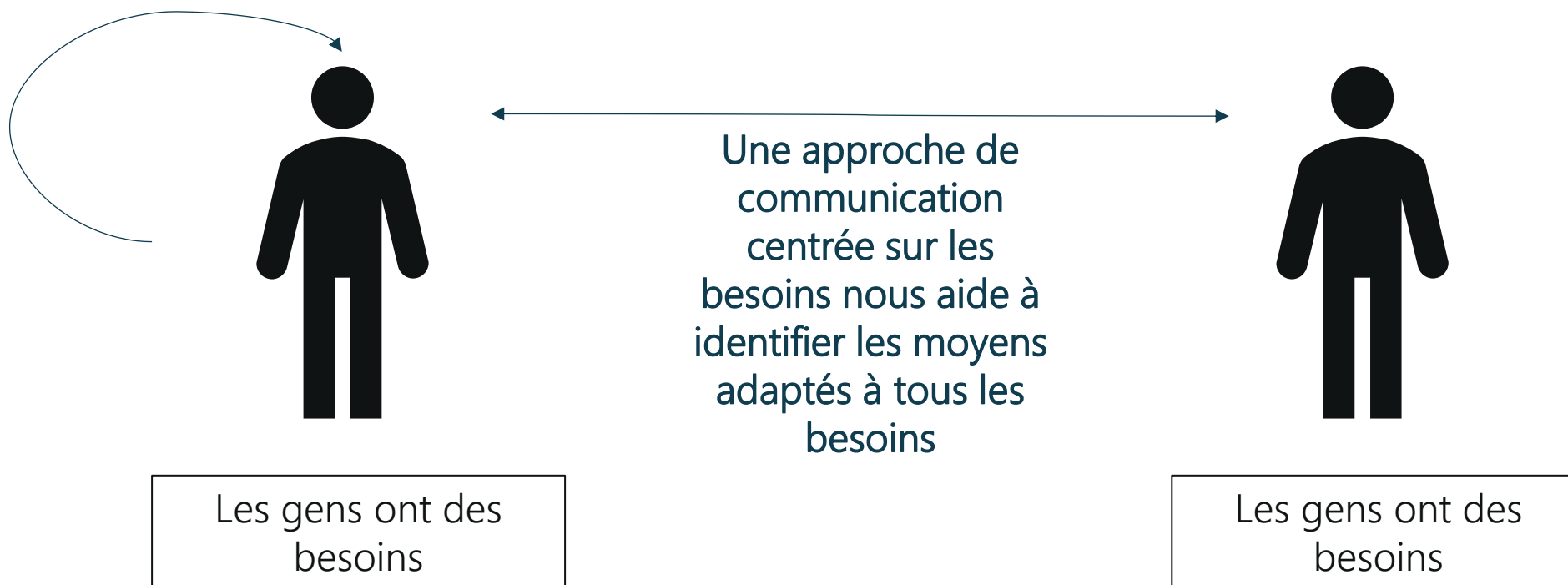
Les gens ont des
besoins

Les tensions
surgissent lorsque
les moyens utilisés
ne tiennent pas
compte des besoins
de chacun



Les gens ont des
besoins

Principe de la communication non violente



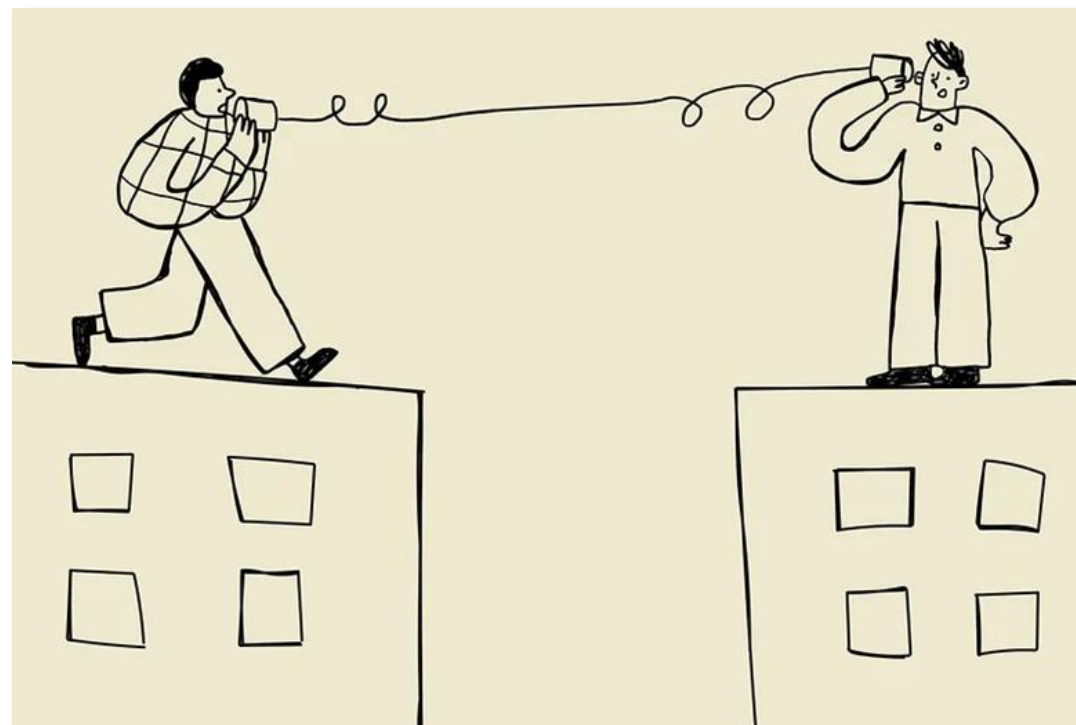
Les étapes de la communication non violente

Observation

Émotion

Besoin

Requête



Les étapes de la communication non violente

Observation

Émotion

Besoin

Requête



L'objectif est d'éviter de tomber dans les interprétations et de rester dans le domaine des faits.

Les étapes de la communication non violente

Observation

Émotion

Besoin

Requête



L'objectif est d'identifier ses émotions, car c'est le chemin qui permettra d'identifier son besoin.

Les étapes de la communication non violente

Observation

Émotion

Besoin

Requête



L'objectif est d'identifier son besoin.

Les étapes de la communication non violente

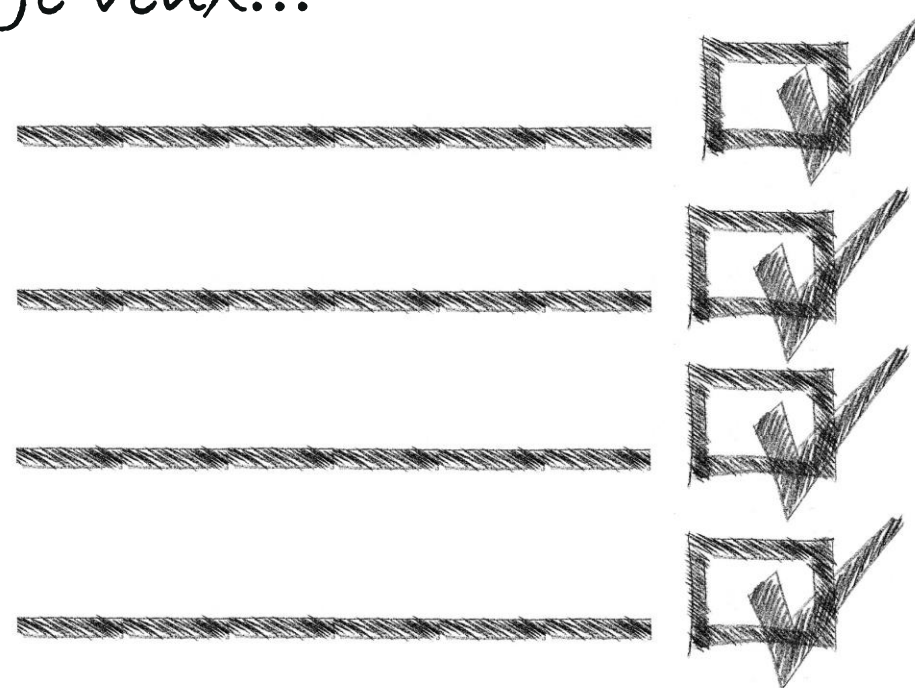
Observation

Émotion

Besoin

Requête

Je veux...



L'objectif est de formuler une requête centrée sur la réponse à son besoin.

Les étapes de la communication non violente

Observation

- Lorsque tu as dit de mon travail que ça ne valait rien devant tout le monde...

Émotion

- Je me suis senti en colère...

Besoin

- J'ai besoin de me sentir respecté(e) dans mon travail, de sentir que j'ai le droit à l'erreur...

Requête

- À l'avenir, lorsqu'il y a un problème avec mon travail, j'aimerais qu'on puisse l'aborder ensemble, en privé, dans une optique de recherche de solutions

Promouvoir et réaliser les interventions appropriées en présence d'incivilité



Contre un climat de travail néfaste

Intervenir et non pas ignorer la situation

- Mettre fin au comportement, adressez-le

Communiquer et sensibiliser

- Engagez le dialogue avec la personne qui a eu un comportement répréhensible

Éduquer sur l'impact de tels comportement sur les autres

- Soutenir
- Offrez votre soutien aux employés ciblés par de l'incivilité (émotions)
- Posez des questions pour s'ouvrir à l'expérience vécue

Échange à votre table (5 minutes)

Comment pourrions-nous améliorer nos échanges au sein de notre équipe?

- Que devriez-vous cesser de faire?
- Que devriez-vous commencer à faire?
- Que devriez-vous continuer de faire?



**Questions – partages -
échanges**





Merci!

Carole Messaoudi, M. Sc., ACC
Associée, Leader ligne de service, Consultation
Québec
438.469.5502
Sans frais : 1.866.931.3300
Carole.messaoudi@mnp.ca

Claude Riverin, CRHA, MBA, Adm. A, Coach
Certifié Pcc et PNL
Associé, Consultation
418.693.3300 poste 235
Sans frais : 866.931.3300
Claude.riverin@mnp.ca



Partout où mènent les affaires

[MNP.ca](https://www.mnp.ca)