



# GESTION D'ÉQUIPE

Les supérieurs hiérarchiques ont un rôle clé au sein des organisations. Ils occupent une position centrale pour atteindre les objectifs, et ils exercent une grande influence sur le fonctionnement et le bien-être de leurs travailleurs.



## CETTE FICHE :

- a) explique de manière simple les qualités en matière de gestion qui influencent positivement le bien-être des travailleurs.
- b) propose plusieurs pistes concrètes afin que vous puissiez, avec vos participants, mener une réflexion sur la manière d'exploiter ces qualités au sein des organisations.
- c) vous fournit des pistes et des outils qui vous seront utiles durant votre formation.

La fiche « Gestion d'équipe » fait partie de l'outil de formation « Aspects psychosociaux : outil pour le formateur ». Cet outil traite également des thèmes suivants : « Respect mutuel au travail », « Les nouvelles formes d'organisation du travail », « Prévention du stress et du burn-out », « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail » et « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème ».

Étant donné que les supérieurs hiérarchiques sont des acteurs clés au sein des organisations et qu'ils ont un grand impact sur le fonctionnement et sur le bien-être de leurs travailleurs, il est aussi intéressant de consulter les autres fiches de cet outil de formation.



## OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

En vous basant sur cette fiche, vous pouvez organiser une formation sur le thème de la gestion d'équipe. À l'issue de cette formation, les participants doivent être capables de :

- citer les différentes caractéristiques en matière de gestion qui influencent positivement le bien-être des travailleurs.
- identifier ces caractéristiques en situations pratiques.
- mener une réflexion sur la manière d'exploiter ces caractéristiques au sein des organisations.
- retrouver de plus amples informations sur le thème en utilisant la documentation complémentaire.



# Quel type de supérieur hiérarchique êtes-vous ?



VOIR EXERCICE 1

	Oui	Non
◆ J'encourage mes travailleurs en les impliquant dans la mission de l'équipe et dans la direction que nous prenons et en leur fournissant des explications à ce sujet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Je définis les priorités et je me concentre en particulier sur la coordination, la planification et l'organisation du travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ Je connais les compétences de mes travailleurs et je les encourage à les exploiter et à les développer autant que possible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ Je fais avancer mon équipe en fixant l'attention sur nos objectifs et sur la direction que nous voulons prendre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ Je soutiens mes travailleurs et j'attends d'eux qu'ils prennent leurs responsabilités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Je considère que c'est mon rôle de déléguer les différentes tâches qui doivent être effectuées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ Je trouve important que mes travailleurs puissent collaborer de manière optimale, et j'encourage cela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Lorsque je répartiss les tâches, je tiens compte des atouts et des compétences de chaque membre de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ Je connais parfaitement la vision, la mission et la stratégie de mon équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Principalement ★

Si vous avez choisi principalement des affirmations accompagnées du symbole ★, vous êtes un **COACH**.

Le coach n'est pas au-dessus de ses travailleurs, mais à leurs côtés. Cette manière de gérer l'équipe est axée sur les compétences individuelles des travailleurs. Le supérieur hiérarchique fait de son mieux pour motiver ses travailleurs et tirer le meilleur d'eux-mêmes. L'équipe (autonome) prend ses responsabilités, et le supérieur hiérarchique soutient ses travailleurs et renforce autant que possible les différentes formes de collaboration au sein de l'équipe.

## Principalement ●

Si vous avez choisi principalement des affirmations accompagnées du symbole ●, vous êtes un **MANAGER**.

Le manager assume la responsabilité finale, définit les priorités et joue un rôle de coordinateur. Il délègue les tâches en fonction des compétences et des talents de ses travailleurs et se charge de planifier, d'organiser et de faciliter le travail. Le manager évalue le processus et le corrige si nécessaire.

## Principalement ◆

Si vous avez choisi principalement des affirmations accompagnées du symbole ◆, vous êtes un **MENEUR**.

Le meneur motive et inspire ses travailleurs et les implique en expliquant clairement la vision, la mission et la stratégie de l'équipe. Le meneur définit et montre la direction et se concentre sur l'atteinte des objectifs.

# Leadership situationnel

Il n'y a pas de réponse universelle à la question : « Quel type de gestion d'équipe est le meilleur ? ». Selon la situation, un type de gestion en particulier ou une combinaison de plusieurs types portera ses fruits et influencera positivement le bien-être des travailleurs. Le type de supérieurs hiérarchiques dont votre organisation a besoin dépend de plusieurs facteurs, dont ceux détaillés ci-dessous :



La **structure et la culture** de votre organisation : votre organisation est-elle hiérarchisée ou présente-t-elle une structure horizontale ? Y a-t-il une culture de liberté et d'autonomie des travailleurs ou les supérieurs hiérarchiques ont-ils plutôt pour tâche d'orienter les travailleurs et d'effectuer un suivi ?



Le **profil de vos travailleurs** : vos travailleurs sont-ils capables de travailler de manière autonome ou ont-ils besoin d'un encadrement ? Par exemple, un nouveau collaborateur a besoin d'un autre type d'accompagnement qu'un travailleur expérimenté.



Les **tâches qui doivent être effectuées** : s'il s'agit d'une nouvelle tâche, vous pouvez expliquer clairement à vos travailleurs comment la mener à bien. Si vos travailleurs savent déjà comment exécuter cette tâche, mais qu'ils ne sont pas très motivés à s'en charger, faites en sorte de les stimuler et de les convaincre.



Je suis davantage au courant de ce qui se passe sur le terrain et je peux donc aussi intervenir.

## Témoignage de Thomas, supérieur hiérarchique dans une compagnie d'assurances

Depuis l'été dernier, je libère chaque semaine un peu de temps pour les travailleurs et je considère que faire une visite sur leur lieu de travail fait partie de mes tâches officielles. Auparavant, certains travailleurs venaient parfois en larmes à ma porte ou prenaient un congé de maladie de manière inopinée. Désormais, je suis davantage au courant de ce qui se passe sur le terrain et je peux donc aussi intervenir. J'ai récemment donné de plus amples informations sur le système de demande de congé. Deux collègues ont ouvertement mis en doute le fait que d'autres le faisaient correctement et pensaient que certains étaient favorisés. Je sais à présent que même de petites choses peuvent engendrer des tensions entre collègues. Le point positif est que nous avons pu clarifier la situation avant qu'elle ne s'aggrave.





## Ingrédients de base pour les supérieurs hiérarchiques

Indépendamment des facteurs déterminant le type de gestion d'équipe le plus approprié, il existe plusieurs caractéristiques dont un bon supérieur hiérarchique devrait disposer ainsi que différents aspects auxquels un supérieur hiérarchique devrait idéalement être attentif. Voici quelques points d'attention importants ainsi que des conseils dans ce cadre :

- **Consacrez de l'attention à la personne qu'est le travailleur** : n'oubliez pas que vous travaillez avec des êtres humains. Traitez toujours les travailleurs avec dignité et respect. Veillez à avoir des contacts avec vos travailleurs en suffisance et de manière régulière. Discutez avec eux, écoutez-les et donnez-leur du feedback. Une telle attitude contribue à augmenter leur implication, ce qui a un effet positif aussi bien pour le travailleur que pour l'organisation. La recherche a démontré qu'une plus grande implication augmentait le bien-être des travailleurs, ainsi que la productivité et la créativité, et diminuait l'absentéisme et la rotation du personnel.
- Entretenez la **collaboration** ainsi que les relations au sein de l'équipe. Harmonisez les processus et répartissez clairement les tâches au sein de votre équipe. Occupez-vous des conflits relationnels le plus vite possible afin qu'ils ne s'intensifient pas (consultez également la fiche « Respect mutuel au travail »).
- Motivez vos travailleurs : des travailleurs motivés se sentiront bien au travail et seront impliqués et productifs. Le **modèle du travailleur** motivé (voir ci-après) traite de trois besoins essentiels des travailleurs (autonomie, implication et compétences) et vous aide à déterminer comment utiliser ce modèle en votre qualité de supérieur hiérarchique.
- Donnez des **consignes et une structure** claires si nécessaire. C'est en particulier important en situations de stress. Tenez compte à cet égard du profil des travailleurs et de la tâche à exécuter.
- Transmettez à vos travailleurs une **vision, une culture et une politique**. En votre qualité de supérieur hiérarchique, il est important que vous donniez l'exemple et que vous montriez le comportement, les valeurs et les normes souhaités. Exemples :
  - Si vous trouvez important que vos travailleurs soient ponctuels :
    - » Commencez les moments de concertation à l'heure convenue.
    - » Venez à l'heure au travail.
- Si votre organisation attache de l'importance à une communication ouverte :
  - » Rendez-vous accessible et soyez présent assez souvent.
  - » Donnez aux travailleurs voix au chapitre lors de la prise de décisions et informez-les des changements.
  - » Discutez directement avec vos travailleurs des éventuelles difficultés.
- Contribuez à diffuser la **politique en matière de bien-être** au sein de l'organisation. En tant que supérieur hiérarchique, vous jouez un rôle clé. Il est important à cet égard :
  - que vous reconnaissiez les signes de stress et de burn-out chez les travailleurs et que vous leur en parliez à temps (consultez également notre fiche « Prévention du stress et du burn-out »).
  - que vous accordiez de l'attention aux absences pour cause de maladie, par exemple en entretenant le contact avec le travailleur absent, en soutenant la reprise du travail et en répartissant à nouveau les tâches au sein de l'équipe, compte tenu des accords passés au sein de l'organisation (consultez également notre fiche « De l'absence pour maladie au bien-être sur le lieu de travail »).
  - que vous preniez soin de votre propre santé physique et mentale, afin que vous puissiez être là pour les autres quand ils en ont besoin.
  - que vous participiez à des initiatives en matière de bien-être psychosocial, à des groupes dédiés au bien-être, à des formations, etc.
  - que vous identifiiez préventivement les risques et que vous évaluiez à quels risques les travailleurs sont exposés. N'attendez pas qu'un incident se produise et essayez de prévenir de tels incidents (consultez également notre fiche « Comment assurer le bien-être psychosocial : une introduction au thème »).
- **Évaluez régulièrement** si votre approche et votre mode de gestion d'équipe sont efficaces et produisent les effets souhaités.

# Le modèle du travailleur motivé

Tout supérieur hiérarchique souhaite que ses travailleurs soient impliqués et productifs. Il est dès lors important qu'ils se sentent motivés au travail. La théorie de l'autodétermination identifie trois besoins essentiels, sous la forme d'un modèle.

## Autonomie

Les travailleurs s'épanouissent lorsqu'ils ont la liberté de prendre certaines décisions, de proposer des initiatives et d'assumer des responsabilités. L'étendue de cette liberté dépend de la personne et du contexte. Il convient donc de trouver un équilibre entre les possibilités qu'offre l'environnement et les souhaits et possibilités du travailleur.



### CONSEILS POUR LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES :

- Discutez des centres d'intérêt et des ambitions de vos travailleurs. Entrent-ils suffisamment en ligne de compte dans leurs tâches au travail ? Il peut être utile d'en discuter avec l'ensemble de l'équipe et de répartir les tâches en fonction.
- Définissez des objectifs clairs et réalistes avec les travailleurs (par exemple, rédiger une brochure d'accueil des nouveaux travailleurs ou organiser une dégustation du nouvel assortiment dans le magasin).
- Discutez des possibilités de formation et d'évolution.
- Précisez les décisions qui peuvent être prises de manière autonome.
- Intégrez également l'autonomie dans les conditions de travail (par exemple, des horaires de travail flexibles et des avantages extralégaux adaptés).

## Implication

Les travailleurs motivés entretiennent par ailleurs une bonne collaboration avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Ils se sentent également fortement impliqués dans l'équipe et dans l'organisation.



### CONSEILS POUR LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES :

- Stimulez une communication ouverte et le feed-back mutuel.
- Donnez aux travailleurs la possibilité de donner leur avis sur la méthode de travail.
- Mettez sur une dynamique d'équipe positive, grâce à des moments de concertation fixes et des contacts informels.
- Faites des communications au sujet de l'impact du travail (par exemple, la satisfaction de la clientèle ou le lien entre leur propre travail et le travail d'autres personnes au sein de l'organisation : quelle est la contribution du travailleur ou de l'équipe pour l'ensemble de l'organisation ?).
- Veillez au bien-être général des travailleurs. Les ressources proposées sont-elles en adéquation avec les exigences du travail auxquelles sont confrontés les travailleurs ? (Consultez également notre fiche « Prévention du stress et du burn-out ».)

## Compétences

Enfin, les travailleurs sont davantage motivés s'ils peuvent exploiter autant que possible leurs propres atouts et talents. Le travail doit être suffisamment stimulant et exigeant.



### CONSEILS POUR LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES :

- Veillez à ce que vos travailleurs effectuent des tâches dans lesquelles ils se sentent à l'aise ou qui représentent un défi suffisant.
- Adaptez votre politique d'embauche à ces compétences : les postes adéquats sont-ils attribués aux personnes adéquates ? Les nouveaux travailleurs sont-ils suffisamment encadrés ?
- Donnez aux travailleurs l'occasion de réfléchir à leur propre fonction et à leur rôle au sein de l'organisation.
- Discutez avec vos travailleurs de leurs centres d'intérêt et examinez comment ces derniers peuvent être exploités.



VOIR EXERCICE 2

# Prenez soin de vous !

L'importance pour un supérieur hiérarchique de prendre soin de lui peut être comparée métaphoriquement à la procédure relative aux masques à oxygène dans un avion. On insiste toujours sur le fait qu'il est essentiel de d'abord mettre son propre masque à oxygène avant d'aider un autre passager. Parallèlement, il est primordial de prendre soin de vous avant de pouvoir vous occuper des autres.

Les supérieurs hiérarchiques ont souvent un travail exigeant. Vous êtes en effet les responsables finaux du travail fourni, mais aussi de vos travailleurs. On attend de vous que vous encadriez vos travailleurs de la meilleure manière possible et que vous contribuiez à leur bien-être au travail. Veillez à ne pas vous négliger et à ne pas négliger vos besoins. Ce n'est qu'en prenant soin de vous que vous pourrez prendre soin des autres.



## Par conséquent, il est important de :

- ne pas dépasser vos propres limites.
- faire suffisamment de choses qui vous donnent de l'énergie au travail et en dehors de celui-ci.
- prendre suffisamment de temps pour vous, par exemple en intégrant des pauses.
- entretenir de bons contacts sociaux, aussi bien au travail qu'en dehors de celui-ci.
- avoir un mode de vie sain : dormir suffisamment, manger sainement et faire de l'exercice.
- fixer des priorités : quelles affaires sont vraiment urgentes et quelles affaires peuvent attendre.
- avoir suffisamment de compétences, en suivant les formations adéquates et en échangeant votre expérience avec d'autres supérieurs hiérarchiques.
- veiller à votre bien-être mental, par exemple en menant une réflexion sur vous-même, en vous acceptant et en identifiant vos erreurs de jugement.

## Entretien avec les travailleurs



VOIR EXERCICE 3

En tant que supérieur hiérarchique, il est important de parler aux travailleurs et de leur donner du feedback en cas de problèmes ou de difficultés. Quelques exemples :

- Il y a des signes de surcharge ou d'implication trop faible chez un travailleur.
- La collaboration entre un certain collaborateur et ses collègues est difficile.
- Des clients se plaignent d'un travailleur en particulier.

Souvent, les supérieurs hiérarchiques trouvent cela difficile d'en discuter avec le travailleur concerné, entre autres parce que cela peut engendrer des réticences chez ce dernier. Il vaut tout de même la peine de s'engager dans une telle conversation, car l'implication et donc la motivation des travailleurs en sont augmentées.

## **Vous trouverez ci-dessous 8 consignes pratiques que les supérieurs hiérarchiques peuvent suivre pour mener de tels entretiens :**

- 1. Préparez-vous bien :** réfléchissez au préalable à l'objectif de l'entretien. Pourquoi trouvez-vous important de discuter avec le travailleur ? Quels sujets souhaitez-vous avoir abordés à la fin de l'entretien ?
- 2. Soyez attentif au timing, au lieu et à l'objectif de l'entretien :** ne discutez pas avec le travailleur des points problématiques dans les couloirs de l'entreprise ou en présence d'autres collègues. Convenez de préférence ensemble d'un moment et d'un lieu pour mener un entretien individuel. Laissez le moins de temps possible entre le moment où vous planifiez l'entretien et le moment où a effectivement lieu l'entretien. Indiquez au préalable de manière claire et concise le sujet que vous souhaiteriez aborder lors de l'entretien.
- 3. Parlez en « je » et essayez d'être le plus concret possible :**
  - Abordez des faits, des situations et des comportements concrets. Ne soyez pas trop général ni vague. Par exemple :
    - » Ne dites pas : « Ces derniers temps, tu arrives souvent en retard au travail. » Dites plutôt : « Au cours de ces deux derniers mois, tu es arrivé trois fois en retard au travail. Tu es venu à 8h30 alors que tu étais attendu à 8 heures. »
    - » Ne dites pas : « J'ai l'impression que tu ne vas pas bien. » Dites plutôt : « J'ai remarqué ces dernières semaines que tu ne vas plus manger le midi avec tes collègues, que tu es plus silencieux et que tu commets davantage d'erreurs qu'avant. Cela m'inquiète, car cela me donne le sentiment que tu ne vas pas bien. »
  - Parlez en « je » et citez des éléments que vous avez vous-même observés. Évitez donc de parler pour les autres ou de choses dont vous avez entendu parler.
- 4. Expliquez la raison :** expliquez au travailleur pourquoi vous estimez que certains éléments sont importants et les valeurs ou besoins qui y sont associés. Dites par exemple : « J'aimerais que tu arrives à l'heure au travail parce que je trouve important : 1) de pouvoir compter sur toi en tant que travailleur, 2) que le travail soit fait et 3) que les travailleurs s'en tiennent aux accords passés. »
- 5. Écoutez et posez des questions ouvertes :**
  - Évitez que l'entretien devienne un monologue et consacrez au moins autant d'attention à écouter activement le travailleur en question. Essayez de tenir compte de son comportement verbal et non verbal. Posez également des questions ouvertes : celles-ci commencent souvent par quoi, quand, pourquoi, etc.
  - En lui posant des questions ouvertes, vous pouvez aborder la responsabilité du travailleur et l'inciter à trouver des solutions au problème. Vous pouvez par exemple poser des questions telles que : « Qu'est-ce qui pourrait t'aider à arriver à l'heure au travail ? Qu'aurais-tu besoin que je fasse ? Quelles actions peux-tu entreprendre pour apporter des améliorations ? »
  - Osez poser des questions quand quelque chose n'est pas clair pour vous. Votre travailleur remarquera ainsi que vous êtes intéressé par son opinion, ses préoccupations et ses besoins, et que vous le prenez au sérieux.
  - Veillez à poser une question à la fois. Ne dites donc pas d'une traite : « Comment se fait-il que tu sois arrivé trois fois en retard ces deux derniers mois ? Peut-être ne te sens-tu pas bien ? As-tu trop de travail ? Y a-t-il certains éléments dont tu n'es pas satisfait au travail ? » Posez plutôt ces questions une à une. Vous donnez ainsi à votre travailleur l'occasion de répondre à toutes les questions, et vous éviterez qu'il réponde uniquement aux questions qu'il veut bien aborder.
- 6. Il faut jouer la balle, pas l'homme :** menez toujours l'entretien en faisant preuve d'un profond respect pour le travailleur. Décrivez le comportement qui vous dérange, mais ne le rattachez pas à la personne qu'est le travailleur. Évitez donc à tout prix de critiquer la personne ou d'attaquer personnellement le travailleur.
- 7. Passez des accords clairs et mettez-les sur papier :** faites en sorte qu'à la fin de l'entretien, vous ayez passé des accords clairs avec le travailleur. Assurez-vous que ces accords soient les plus concrets possible. Convenez par exemple de ce qui suit : « Nous convenons qu'à partir de maintenant, le travailleur X veillera à être présent au travail à 8 heures. » Et évitez : « Nous convenons qu'à partir de maintenant, le travailleur X arrivera à l'heure au travail. » Mettez de préférence sur papier les accords passés. Planifiez un entretien de suivi au cours duquel vous évalueriez ces accords. Montrez-vous transparent quant aux mesures qui seront prises s'il est constaté lors de l'entretien de suivi que les accords passés n'ont pas été respectés.
- 8. On apprend de ses erreurs :** ne mettez pas la barre trop haut. Osez commettre des erreurs et sachez que vous pouvez en tirer des enseignements. Aucun entretien ne sera parfait. Lorsque vous formulez votre pensée autrement que ce que vous l'entendiez ou lorsque vous avez oublié de dire une chose que vous estimiez importante, vous pouvez y revenir plus tard lors de l'entretien ou à l'entretien de suivi.

# Exercices



## 1

### Exercices d'introduction sur la base d'affirmations

Cet exercice peut être intégré au début de la formation en guise d'introduction au thème. Pour celui-ci, vous pouvez utiliser des fiches sur lesquelles figure chaque fois une affirmation, chaque affirmation étant précédée de l'un des trois symboles suivants : ★ ● ◆. Dévoilez les affirmations une à une et demandez aux participants de donner leur avis (d'accord/pas d'accord). Regardez quelles affirmations obtiennent le plus de « d'accord » et quels symboles reviennent le plus. Chaque participant apprend ainsi à quel type de supérieur hiérarchique il s'apparente le plus selon la manière dont il gère son équipe : le coach, le manager ou le meneur. Vous trouverez l'explication des différents types sous les affirmations.

- **Objectif :** (1) familiariser les participants avec les différents types de supérieurs hiérarchiques, (2) les faire réfléchir au type de supérieur hiérarchique qui correspond le plus à leur propre manière de gérer leur équipe, et (3) introduire le thème de la formation.
- **Durée :** 15 minutes.
- **Matériel nécessaire :** fiches avec affirmations et symboles associés.

## 2

Il est important que les participants à votre formation puissent établir un lien entre les qualités en matière de gestion d'équipe qui ont été expliquées et la pratique. Vous pouvez organiser un exercice avec post-it durant lequel les participants se basent sur le témoignage de Thomas ci-dessus ainsi que sur le modèle du travailleur motivé afin de réfléchir aux actions qui peuvent stimuler ces qualités et à la manière de les mettre en œuvre.

- **Objectif :** aider les participants à réfléchir à la manière d'appliquer au sein d'une organisation les qualités en matière de gestion d'équipe. Durée : 10 minutes de réflexion, 20 minutes de concertation.
- **Matériel nécessaire :** post-it, tableaux à feuilles, stylo et papier.
- **Méthodologie :** (1) Prenez un tableau à feuilles pour chaque ingrédient de base abordé pour les supérieurs hiérarchiques, (2) sur chaque tableau à feuilles, inscrivez un ingrédient de base comme titre, (3) demandez aux participants à votre formation d'inscrire une action sur chaque post-it et de placer les différents post-it sur le tableau adéquat, (4) discutez des observations : quels éléments reviennent souvent ? Qu'entend-on par ... ? Que pouvons-nous en conclure en tant que groupe ?, et (5) donnez des explications complémentaires si certains éléments venaient à manquer.

## 3

Vous pouvez expliquer cette partie au moyen d'un jeu de rôle. Organisez un jeu de rôle dans lequel les participants à votre formation prennent la position d'un travailleur ou d'un supérieur hiérarchique dans le cadre d'un entretien relatif à des problèmes ou à des difficultés.

- **Objectif :** faire réfléchir les participants à l'approche à adopter lors d'entretiens.
- **Durée :** 15 minutes pour l'exercice, 20 minutes pour l'explication de la théorie.
- **Méthodologie :** (1) demandez que deux personnes se portent volontaires pour jouer le rôle du travailleur et du supérieur hiérarchique, (2) demandez-leur de mener un entretien au sujet du fait que le travailleur arrive systématiquement en retard au travail (voir exemple repris dans la partie « Entretien avec les travailleurs »), (3) discutez avec l'ensemble du groupe de l'approche adoptée : « Selon vous, qu'est-ce qui a été ? Que feriez-vous autrement ? Quels sont les éventuels points à améliorer ? », (4) expliquez la théorie détaillée dans la partie « Entretien avec les travailleurs », (5) demandez à nouveau que deux personnes se portent volontaires pour mener l'entretien, cette fois en se basant sur la théorie expliquée, (6) discutez ensuite avec l'ensemble du groupe de l'approche adoptée : « Selon vous, qu'est-ce qui a été ? Que feriez-vous autrement ? Quels sont les éventuels points à améliorer ? Qu'est-ce qui diffère du premier entretien ? », et (7) donnez des informations complémentaires si certains éléments venaient à manquer et corrigez si nécessaire.



# Documentation et exercices



## 1

### Premiers conseils pour plus de bien-être psychosocial

Cet outil donne aux employeurs des conseils concrets pour gérer les risques psychosociaux. Les thèmes suivants sont abordés : « Signes de mal-être au travail », « Stress, surmenage et burn-out », « Conflits et harcèlement au travail », « Problèmes d'ordre privé », « Alcool et drogues », « Être un bon manager », « Parler avec vos travailleurs », « Mieux vaut prévenir que guérir », « Où trouver du soutien ? ». Cet outil aide en outre les employeurs à aborder le thème du bien-être psychosocial avec leurs travailleurs. Il a été conçu de façon à pouvoir être utilisé dans différents secteurs, et il s'adresse en particulier aux PME et aux TPE. L'outil reprend différents cas et conseils concrets, que vous pouvez fournir aux participants à votre formation.

L'outil (21 pages) est disponible sur le lien suivant : <https://emploi.belgique.be/fr/publications/premiers-conseils-pour-plus-de-bien-etre-psychosocial-dans-les-pme>.



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Inscrivez sur un tableau à feuilles les différents thèmes traités par cet outil (ou quelques thèmes en fonction du temps disponible et de la demande de vos participants). Inspirez-vous des cas décrits dans cet outil pour aborder une problématique. Demandez aux participants à votre formation de formuler individuellement des actions que les supérieurs hiérarchiques peuvent entreprendre dans une telle situation. Demandez aux participants de noter ces actions sur des post-it et de les placer sur les tableaux correspondants. Discutez des résultats en groupe.



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Inspirez-vous des cas décrits dans cet outil pour aborder une problématique. Imaginez ici une problématique où différentes choses se passent mal pour le supérieur hiérarchique. Demandez aux participants à votre formation de chercher les erreurs en utilisant les conseils qu'ils peuvent trouver dans cet outil ou qui leur ont été donnés durant cette formation.

## 2

### Rôle et statut des acteurs impliqués dans la politique de prévention : les membres de la ligne hiérarchique

Cette page Web contient une description claire du rôle que les membres de la ligne hiérarchique jouent dans le cadre d'une politique de prévention des risques psychosociaux. Ces informations peuvent être utiles aussi bien aux membres de la ligne hiérarchique qu'aux travailleurs.

Vous pouvez accéder au site Web en utilisant le lien suivant : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail/risques-psychosociaux-au-travail/role-et-statut-des-acteurs-de-la-2>.



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Inspirez-vous de ce site Web pour formuler quelques affirmations. Présentez ces affirmations aux participants à votre formation, et demandez-leur si elles sont vraies ou fausses. Ils peuvent voter en utilisant des cartons (vert = vrai ou rouge = faux) ou par le biais d'un sondage (au moyen de Poll Everywhere, par exemple). Exemple d'affirmation : « Les membres de la ligne hiérarchique ne doivent entreprendre eux-mêmes aucune action en cas d'incidents de nature psychosociale. » (= Faux). Cet exercice permet aux participants de se familiariser avec le site Web en y cherchant les réponses aux affirmations. Il leur permet également de mieux comprendre le rôle que doit jouer un supérieur hiérarchique dans la politique de prévention.

### 3

#### Projet « Recherche concernant l'impact des styles de management sur le bien-être au travail »

Au cours de la période 2018-2020 est élaboré un projet de recherche relatif à l'impact des styles de management sur le bien-être au travail. Le site Internet décrit les objectifs de la recherche et explique ce qui a donné lieu à celle-ci. Le résultat de cette recherche peut : (1) constituer une source d'inspiration importante pour votre formation et (2) aider les participants à votre formation à mieux comprendre l'impact des styles de management sur le bien-être des travailleurs.

Vous trouverez de plus amples informations sur ce projet sur la page <https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/2018-recherche-concernant-l-impact-des-styles-de-management-sur-le-bien-etre-au>.

### 4

#### Brochure « Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration »

Cette brochure peut être une source d'inspiration pour l'application de changements au sein des organisations. Elle explique entre autres le rôle crucial de la communication en cas de processus de changement et la manière dont cette communication peut se dérouler au mieux pour augmenter le bien-être des travailleurs et limiter les risques psychosociaux. Les recommandations pratiques s'adressent à toute personne responsable de la communication en temps de changement, comme les membres de la hiérarchie et les supérieurs hiérarchiques.

La brochure (64 pages) est disponible sur le lien suivant : <https://emploi.belgique.be/fr/publications/vers-une-politique-de-communication-interne-socialement-responsable-en-periode-de>.



**Inspiration pour un exercice supplémentaire :** Demandez aux participants à votre formation de réfléchir à un changement qui a eu lieu au sein de leur organisation, ou à un exemple pratique similaire, et à la manière dont la communication s'est déroulée. Exemples de questions : Quels étaient les éléments positifs et négatifs ? Quels éléments pouvaient être améliorés ? Quel rôle a joué le supérieur hiérarchique à cet égard ? Quelle autre approche adopter à l'avenir ? Distribuez la brochure afin que les participants s'en inspirent dans le cadre de cet exercice. Discutez des résultats en groupe.