



## JASSETTE MATINALE – LE COIN DES DG

# LE LEADERSHIP BIENVEILLANT EN ACTION

## COMMENT TRADUIRE LE LEADERSHIP BIENVEILLANT DANS DES ACTIONS CONCRÈTES?

Lors des jassettes du 26 janvier et du 8 mars 2023, une cinquantaine de personnes ont réfléchi à l'impact du leadership bienveillant sur :

- Le bien-être des équipes
- Les relations avec les partenaires et la communauté
- L'efficacité
- Les pratiques de gestion RH
- L'attraction et le recrutement

### LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES

*Un constat : la pandémie a fait en sorte que les CA sont devenus davantage préoccupés par la bienveillance. Les enjeux liés au bien-être du personnel, incluant la gestion avec bienveillance, sont devenus une priorité réelle. La bienveillance est devenue un outil de développement. Aussi, on observe que les membres du personnel sont plus enclins à se confier à leurs gestionnaires. Des recommandations?*

- La transformation de politique informelles en politiques effectives.
- La flexibilité : rendre possible le télétravail à temps plein mais trouver des moments de se regrouper, de célébrer et de partage.
- La révision de la politique contre le harcèlement au travail : elle est devenue **une politique de promotion de la civilité** et de prévention du harcèlement et du traitement des plaintes.
- L'offre de formations générales et spécialisées pour le personnel. Par ex : « Bâtir de saines relations au travail ».
- Faire de la santé mentale (liste de ressources à la fin du document) et le bien-être du personnel **une priorité organisationnelle** : augmenter le nombre de journées maladies et changer le nom pour **journées bien-être**.
- Consultations du personnel afin de bien répondre à leurs besoins et à leurs préoccupations : former un comité de bien-être composé de membres du personnel.
- Communiquer sur l'importance du bien-être et de prendre du temps pour soi. **Ceci inclut le gestionnaire! Se créer un réseau de pairs** pour s'entraider est un incontournable.
- La mise en place de pratiques et d'actions qui **interpellent le personnel au-delà de la mission** et qui répondent à leurs valeurs d'empathie et à leur désir de contribuer à un monde meilleur :
  - Créer un manuel de l'employé.e en collaboration avec le personnel.
  - Ajout d'une politique et d'un plan d'action en matière de développement durable.



- Des trucs et astuces :
  - Communication : envoi d'un courriel hebdomadaire au personnel avec infos sur les activités de l'organisation et présentation des membres de l'équipe et de leurs bons coups.
  - Célébration des anniversaires professionnels par l'envoi de cartes signées par le comité de direction, certificats-cadeaux, calendrier de l'avent au personnel. Ceci a pour effet de recréer les « conversations de machine à café ».
  - Fonds destiné au bien-être dans lequel les employés peuvent piger pour un cours, un spa, une sortie, etc.

## LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES ET LA COMMUNAUTÉ

*Le passage d'un leadership "traditionnel" à un leadership bienveillant crée **un effet de rayonnement** qui se voit dans la communauté et les partenaires le ressentent, incluant les bailleurs de fonds. Une confiance se crée entre l'équipe et les partenaires, ce qui facilite la mise en place d'une dynamique de co-construction. Tout le monde s'entend sur le fait que c'est plus agréable de travailler ainsi!*

- Les effets du leadership bienveillant se traduisent par un accès plus facile à l'équipe : les membres sont mobilisés et les rôles sont clairs. Les messages nous parviennent donc plus facilement et directement. On s'aperçoit aussi que l'on reçoit de la bienveillance en retour. **Un climat qui facilite l'entraide et l'initiative** s'installe, tant à l'interne qu'à l'externe.
- Le leadership bienveillant instaure un lien de confiance qui rend tout plus fluide, plus efficace, **mais qui peut alourdir le travail du gestionnaire**. Il faut nécessairement communiquer davantage, créer un espace d'échange, être présent. Ça demande un investissement de notre temps.
- Comment gère-t-on les changements dans l'approche bienveillante, quand ça confronte les valeurs de certains membres du CA, pour qui la vulnérabilité et l'humilité sont perçues comme des signes de faiblesse? Il faut apporter **les changements à petites doses**, avec des chiffres à l'appui pour démontrer la pertinence de la démarche.
- **On pose nos limites en séparant l'humain et les résultats**, puisque ces derniers sont mesurables et concrets. C'est ce qui nous permet de mettre un cadre clair et de prendre des décisions bienveillantes pour le bien de la personne, et de l'équipe.
- On cherche des conseils à l'externe pour nous épauler et nous conforter dans les limites que l'on souhaite imposer.
- La gestion de ce changement crée **un effet boule de neige** : lorsque les partenaires voient qu'on obtient de bons résultats avec un mode de gestion bienveillant, tout le monde en est inspiré et cela motive à persévérer!
- Outre la confiance et le resserrement de liens, ce mode de gestion crée un engouement pour l'organisation et **des offres de bénévolat d'expertise** de la part de collaborateurs voire des propositions de contribuer au développement de l'organisation.



## L'EFFICACITÉ

- Au niveau des employé.e.s, l'écoute et le renforcement des compétences augmentent **le sentiment d'auto-efficacité et la confiance en soi**.
- L'engagement et la mobilisation peuvent également être renforcés par la latitude que l'on donne à nos collègues d'organiser leur travail ainsi que leur espace de travail.
- Considérer que chacun.e possède **son carré d'expertise** et est responsable de prendre les meilleures décisions dans ce carré. Évidemment, le reste de l'équipe dispose d'espaces de rencontres pour échanger, discuter, « challenger » certaines décisions. La confiance entre collègues et celle de la direction générale sont ici essentielles.
- La nouvelle organisation du travail associée au leadership bienveillant ont changé le rapport au travail. **Différentes formes de travail peuvent se côtoyer** selon les rythmes et besoins de chacun.e : des moments d'échanges et d'idéation en présentiel; des moments de travail en profondeur (deep work); des moments de rencontres, etc.
- En tant que gestionnaire, assurer un équilibre entre être présent et promouvoir l'autonomie en faisant de la « **gestion différenciée** » :
  - Instaurer des rencontres statutaires et/ou
  - Déterminer avec les personnes la fréquence des suivis
  - Définir ensemble les objectifs à atteindre d'une rencontre à l'autre
  - Discuter des résultats
- En collaboration avec l'équipe, définir un cadre de travail qui favorise **la conciliation des sphères de vie**, auquel tout le monde adhère : heures flexibles, télétravail, semaine de 32 heures, etc. Clarifier les attentes. **Au besoin, rappeler les limites du cadre**.
- Repenser les rencontres d'équipe selon les intentions. Annoncer les "couleurs" de la réunion dès le début : est-ce une réunion de partage d'informations? Une réunion pour demander de l'aide? Une réunion pour émettre une décision? Une réunion pour réfléchir au bien-être commun? Commencer la rencontre avec la question : **qu'est-ce qui va bien?**

## LES PRATIQUES DE GESTION RH

*Le leadership bienveillant est **une posture et une philosophie à laquelle le gestionnaire doit adhérer**. Ce ne sera pas facile tout le temps, mais l'impact est immense.*

- C'est aussi **une responsabilité partagée** entre le gestionnaire et l'employé : chacun a une part de responsabilité pour atteindre le bien commun. Le leadership demeure pour la prise de décision finale, mais toute l'équipe y contribue : il doit y avoir un point de rencontre central.
- **Le cadre est important** : il faut bien le déterminer, avec ses limites, et s'assurer que la bienveillance est bien comprise et partagée. Se doter d'un code de civilité.
- **Documenter la posture** via des politiques ou des prises de position.
- De la confiance surgit la flexibilité, qui stimule l'envie de s'investir davantage, le bonheur au travail et l'humanisation.





- Des valeurs essentielles : **l'empathie, la compassion et l'approche différenciée**. Chaque personne a son bagage. La bienveillance appartient à tout.es.  
La direction générale doit avoir la capacité de tolérer un état de confusion; apprendre à jouer dans des zones des gris; réfléchir sur les actions qu'on va poser; MAIS **ne pas se faire envahir comme DG** et au besoin, diriger les employés vers les PAE ou vers des ressources spécialisées (tout ne peut pas reposer sur le DG).
- Lors des entrevues, **c'est aussi l'organisation qui passe en entrevue**, d'où l'importance d'être authentique et de s'assurer de la connexion avec le.la candidat.e (le fit).
- Se donner le droit à la légèreté et à **l'humour**, ce qui ne signifie pas un manque de rigueur.
- Favoriser le développement des compétences des équipes avec une approche participative, de partage de prises de décisions; **impliquer les collègues dans l'animation des rencontres** à tour de rôle.
- Changer la traditionnelle évaluation en une appréciation : supprimer l'esprit d'évaluation et le transformer en contribution de la personne. Profiter de ce moment pour reconnaître l'évolution, l'apprentissage, la croissance d'une personne au sein de l'organisation.
- Créer **un comité consultatif sur le bien-être au travail** composé d'employé.e.s.
- Offrir une politique de vacances illimitées (sur approbation) pour réduire le stress. Devient un congé sans solde après épuisement de la banque de vacances.
- Vis-à-vis de l'équipe RH :
  - Travailler à désamorcer les mécanismes de défense organisationnels face aux demandes des membres de l'équipe;
  - L'importance de la cohérence entre le discours bienveillant et les politiques RH. Ces dernières doivent avoir assez de flexibilité pour répondre avec bienveillance aux situations qui émergent;
  - Une approche bienveillante demande que l'on y consacre du temps et des espaces d'échange, pour intégrer des conversations plus humaines, non seulement opérationnelles.

## L'ATTRACTION ET LE RECRUTEMENT

- **Faire transpirer les valeurs** dans l'affichage des postes.
- Faire des employés des ambassadeurs de l'organisation leur permet de les faire participer au recrutement.
- Utiliser **les réseaux sociaux** pour faire transparaître l'énergie de l'équipe et la qualité du milieu de vie (partager les bons coups, montrer les différents visages de l'organisation...)
- Organiser les tâches pour que les employé.e.s puissent faire une majorité de choses qu'ils aiment dans leur quotidien.
- Miser sur l'intégration des nouveaux membres : mettre en place un système de parrains/marraines; faire passer la nouvelle personne dans tous les services pour qu'elle comprenne l'organisation dans sa globalité.
- Des trucs pour la reconnaissance et la valorisation :
  - Viennoiseries de la gratitude : petit déjeuner d'équipe pour exprimer sa reconnaissance (gestionnaire et membres du personnel) et souligner les bons coups;





- Le point « awesome » : garder un temps dans une rencontre pour que les gens partagent quelque chose qui les intéresse, qui les motive, les inspire, etc. (personnellement ou professionnellement);
  - Reconnaître des gestes et des étapes simples de la vie professionnelle, pas seulement des faits marquants.
  - Nommer ce qu'on apprécie chez les gens.
  - Ne pas utiliser de formules creuses. Souligner un point qui fera véritablement plaisir à la personne.
- Proposer un sondage anonyme régulier aux employés, portant sur des thèmes variés et même plus délicats (Officevibe).
  - Inviter les membres de l'équipe à participer en totalité, ou en partie, à des réunions du CA.
  - Offrir des incitatifs en santé et santé mentale :

## DES RÉFÉRENCES :

[La présentation d'Amandine Gauthier](#), DG de Productions Porte-Parole et animatrice de la jasette.

Santé physique et santé mentale :

- Offre en télémédecine :
- Accès à un travailleur social
- [Tedy](#), [Dialogue](#), [Telus santé](#)

[Le jeu TOTEM](#) et une [version express](#) pour une activité d'équipe

Outil de sondage : [OfficeVibe](#)

Un groupe Facebook : <https://www.facebook.com/groups/1867249576901944>