

PRÊTEZ L'OREILLE POUR MIEUX COMPRENDRE

CONNAÎTRE LES BESOINS DE VOTRE ÉQUIPE ET LES FACTEURS DE STRESS AUXQUELS ELLE EST EXPOSÉE

La capacité d'être à l'écoute des besoins de votre équipe et des facteurs de stress auxquels elle est exposée est une compétence de leadership essentielle qui s'avère particulièrement importante dans les professions présentant des risques élevés sur les plans psychologique et physique. Vous tenir informé de ce qui occupe votre équipe vous permettra de cerner les risques encourus et d'intervenir au besoin¹. Votre équipe doit avoir l'assurance de pouvoir compter sur vous. Il est essentiel d'être à l'écoute des préoccupations des membres de l'équipe et de travailler avec eux pour trouver des solutions aux problèmes qui se présentent².

CONSEILS GÉNÉRAUX

- Écoutez avec l'intention de comprendre plutôt que de répondre³;
- Posez des questions ouvertes (p. ex. : Est-ce que l'un d'entre vous voit les choses autrement?)³;
- Encouragez le dialogue (entre dirigeants et employés) et demeurez ouvert aux idées et aux suggestions du personnel⁴;
- Utilisez des méthodes variées afin d'offrir de multiples occasions aux dirigeants des différents niveaux hiérarchiques d'augmenter leur visibilité auprès des employés et de leur être plus accessibles^{2 4};
- Consignez votre « stratégie d'écoute » dans un dossier afin de détailler les moyens adoptés par votre entreprise, et par vous-même en tant que dirigeant, pour recueillir ce que les employés ont à dire sur les questions qui les concernent. Cela vous aidera à cerner les lacunes de votre approche⁵.



VOICI QUELQUES FAÇONS D'ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DES DIRIGEANTS ET LES OCCASIONS DE PRÊTER L'OREILLE AU PERSONNEL :

Tournées des dirigeants : Invitez les dirigeants de tous les niveaux de l'entreprise à visiter chacun des départements dont ils sont responsables, suivant un horaire régulier, et à discuter avec le personnel, en faisant appel à un ensemble de questions préétablies. Cela peut permettre de prendre le pouls du personnel et de cerner les préoccupations, les besoins en matière d'information ou les réussites à souligner^{2,6};

Assemblées locales : Lorsqu'elles sont structurées pour favoriser le dialogue, les assemblées locales peuvent être utilisées pour écouter les questions d'un grand nombre d'employés et y répondre. Suivant la taille du personnel, il peut être souhaitable d'inviter les employés à soumettre leurs questions à l'avance par l'entremise d'un questionnaire^{2,7};

Séances d'écoute : De telles séances sont conçues pour permettre aux dirigeants d'écouter et de comprendre les besoins du personnel à un moment précis². Celles-ci peuvent s'avérer particulièrement utiles lors de transitions importantes, notamment dans le cas de la pandémie de COVID-19, avant la reprise des activités telles qu'elles étaient avant la crise;

Sondages au sujet du stress ressenti : Les sondages destinés à informer les dirigeants sur le stress ressenti par le personnel et sur les facteurs en cause, acheminés à intervalles réguliers, permettent d'évaluer les besoins des employés lors d'un changement de contexte, qu'il soit question de la pandémie ou d'autres défis sur les plans social, politique et environnemental auxquels ils sont confrontés^{2,8};

Analyses des actions entreprises : Il s'agit d'une méthode de réflexion aidant les dirigeants à déterminer les forces, les faiblesses et les points à améliorer dans un secteur de travail donné. De telles analyses peuvent être réalisées à une fréquence adaptée à votre contexte (p. ex. : après le travail, à la suite d'un événement, etc.). Elles favorisent la confiance, permettent aux membres de l'équipe de faire le point sur la situation les uns avec les autres, en plus de donner l'occasion de « corriger les malentendus ou de déconstruire certaines idées susceptibles de générer de la culpabilisation ou de créer des préjugés moraux¹ ».

CONSEIL : Tenez compte des mécanismes de communication et de rétroaction dont vous disposez déjà et qui peuvent être mis à profit, ainsi que des pratiques en vigueur dans un secteur de l'entreprise qui pourraient être exploitées à plus grande échelle.

RÉFÉRENCES

- 1 MORGANSTEIN, J.C., « Enhancing Psychological Sustainment & Promoting Resilience in Healthcare Workers During COVID-19 & Beyond » dans *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2021, vol. 63, n° 6, p. 482-489.
- 2 SHANAFELT, T.D., et autres, *Creating a Resilient Organization*, American Medical Association, 2020. Accessible à l'adresse : <https://www.ama-assn.org/system/files/2020-05/caring-for-health-care-workers-covid-19.pdf>.
- 3 *A Guide to Promoting Health Care Workforce Well-Being During and After the COVID-19 Pandemic*, Boston, Massachusetts : Institute for Healthcare Improvement, 2020.
- 4 WALTON, M., E. MURRAY et M.D. CHRISTIAN, « Mental Health Care for Medical Staff and Affiliated Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic » dans *European Health Journal: Acute Cardiovascular Care*, 2020, vol. 9, n° 3, p. 241-247.
- 5 HYLAND, P., *Bringing Employees Back to the Office Safely: Why Employee Listening Is More Critical Than Ever*, Mercer (s.d.). Accessible à l'adresse : [Why employee listening is more critical than ever \(mercer.us\)](https://www.mercer.com/insights/employee-listening-is-more-critical-than-ever/).
- 6 SEXTON, J.B., et autres, « Safety Culture and Workforce Well-Being Associations with Positive Leadership WalkRounds » dans *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 2021, vol. 47, n° 7, p. 403-411.
- 7 ROSA, W.E., A.E. SCHLAK et C.H. RUSHTON, « A Blueprint for Leadership During COVID-19 » dans *Nursing Management*, 2020, vol. 51, n° 8, p. 28-34.
- 8 INSTITUTE FOR HEALTHCARE IMPROVEMENT, « Listening: The Key to Workforce Support During the COVID-19 Pandemic », [Blogue], 17 septembre 2020. [[http://www.ihc.org/communities/blogs/listening-the-key-to-workforce-support-during-the-covid-19-pandemic](https://www.ihc.org/communities/blogs/listening-the-key-to-workforce-support-during-the-covid-19-pandemic/)].