



L'engagement avant la conformité

Le concept de « l'engagement avant la conformité » peut s'avérer une stratégie efficace de succès et être adopté par quiconque gère des êtres humains, particulièrement lorsqu'ils ont des problèmes de santé mentale. Cette approche est destinée à remplacer les plans et les solutions auxquels nous demandons à l'employé de se conformer, tels les plans d'adaptation, les stratégies de retour au travail et les méthodes de résolution des conflits. Nous demandons plutôt à l'employé de se consacrer activement à l'élaboration d'un plan, d'une stratégie ou d'une méthode à l'égard desquels il veut et peut manifester son engagement à long terme.

Ce concept consiste à respecter suffisamment l'intéressé pour l'aider à prendre l'engagement de réussir et pour lui permettre de prendre les choses en main en vous indiquant comment il peut réussir.

Même en cas de maladie mentale éventuelle?

Souvent, les maladies mentales telles que la dépression et les troubles liés à l'anxiété érodent la confiance en soi, même chez le professionnel le plus accompli. Elles font rarement perdre à l'intéressé ses aptitudes et son talent pour le poste qu'il occupe, mais elles peuvent l'amener à se sentir moins compétent. En outre, le système de soins de santé peut, dans certains cas, contribuer au sentiment de mise à l'écart que ressent l'employé.

Durant la période de rétablissement de l'employé ou lorsque son état est gérable, il peut être très utile de redonner à l'intéressé un certain degré de contrôle et de responsabilité en l'encourageant à se consacrer à son succès et à son mieux-être au travail. Maintes et maintes fois, cette approche a été vécue comme « une bouffée d'air frais », « une nouvelle vie » ou « un nouveau départ », les intéressés se concentrant, non pas sur ce qu'ils ne peuvent pas faire, mais sur ce qu'ils peuvent faire. Lorsque nous établissons la dynamique de l'engagement chez un employé, nous l'aidons à se prendre en charge en réfléchissant aux méthodes susceptibles d'être efficaces pour lui et en imaginant son propre succès.

Mais c'est moi le patron!

Votre première réaction à ce concept sera peut-être la suivante : vous renoncez de ce fait à votre autorité et à votre responsabilité. Mais, ce n'est pas le but visé. Votre tâche consiste à gérer les objectifs et les résultats de votre organisation. Si le modèle de commandement et de contrôle fonctionne pour vous, pourquoi le changeriez-vous? Eh bien, parce que, de nos jours, cette méthode d'encadrement est souvent discutable, surtout lorsqu'on doit composer avec des personnes ayant des troubles émotifs ou des problèmes de santé mentale. Bien sûr, il existe des situations qui exigent commandement et contrôle à des fins de sécurité et d'efficacité. Ainsi, dans le cas d'un arrêt cardiaque, d'un acte de guerre ou d'un incendie, vous ne prendriez évidemment pas le temps de consulter vos employés. Toutefois, dans leur milieu de travail respectif, infirmiers, soldats et pompiers bénéficieront du sentiment accru qu'ils ont le pouvoir de contrôler leurs résultats quotidiens. L'engagement avant la conformité, cela signifie que vous devez vous assurer de la TÂCHE à accomplir, mais la personne à qui elle est confiée peut avoir son mot à dire quant à la FAÇON de l'accomplir. Même des activités étroitement réglementées qui ne laissent que peu de place à la diversité des méthodes d'exécution peuvent être régies par l'approche de « l'engagement avant la conformité ».

Prenons l'exemple d'un employé dont la fonction, qui consistait à démontrer l'usage sécuritaire d'un équipement, était régie par les lignes directrices de l'Association canadienne de normalisation (CSA). Un jour, pour des raisons que nous n'exposerons pas ici, la marche à suivre proposée, qui comprenait des contacts physiques avec les apprentis, est devenue inacceptable pour lui. Il a dû trouver une solution de rechange pour exécuter ses tâches selon les normes en vigueur et de façon efficace. Il ne lui a fallu qu'une nuit pour élaborer une solution. Il se rétablissait alors d'une maladie mentale et avait été absent du travail pendant plus d'un an. Non seulement la solution qu'il a élaborée respectait les normes, mais elle a en outre été adoptée par d'autres personnes exerçant la même fonction. Ce cas n'est pas exceptionnel. Dans la grande majorité des cas de retour au travail ou de maintien au travail, c'est l'employé qui, en dépit de son handicap, trouve des façons novatrices et efficaces d'accomplir les tâches liées à son poste.

Gestion des attentes

Bien sûr, vous devez collaborer et, parfois, fournir de la formation ou un encadrement pour arriver à des solutions acceptables compte tenu de votre situation au travail. Quelquefois, la solution proposée sera inacceptable et vous devrez procéder autrement à l'aide de l'approche « Avant de dire non, demandez le pourquoi ».

Si je le fais pour un, je devrai le faire pour tous

Vous pouvez craindre qu'en permettant à un employé d'élaborer sa propre méthode, vous n'ouvriez la porte à une avalanche de demandes d'autres employés cherchant à être traités de la même façon. Le problème n'est pas tellement susceptible de se poser si vous gérez la situation de façon à réduire le risque de désavantager qui que ce soit. Vous pouvez le faire en demandant comment les collègues de l'intéressé vont réagir à la solution proposée par ce dernier. Une dame qui avait suggéré qu'on la remplace lorsqu'elle était perturbée a constaté que ses collègues étaient déjà très occupées et jugeaient cette solution injuste. Lorsqu'on l'a interrogée sur la façon de procéder, elle a réfléchi un moment, puis elle a trouvé la solution : si les personnes qui la remplaçaient à la réception détestaient le classement, elle ferait du classement pour elles, car elle trouvait cette tâche apaisante. Cela a eu pour effet d'amener ses collègues, non seulement à trouver la solution équitable, mais aussi, par la suite, à lui proposer une pause parce qu'elles avaient du classement à faire.

Et quoi d'autre?

Lorsque nous sommes perturbés pour quelque raison que ce soit – crise, stress ou problème de santé mentale – nous n'avons pas les idées claires. Il est donc important que nous soyons patients et minutieux lorsque nous cherchons des éléments de solution pour terminer un travail. En disant « Et quoi d'autre? » à l'intéressé, vous lui indiquez que vous êtes disposé à considérer toutes les solutions possibles. De plus, lorsque l'employé a un trouble émotif, ce qui lui vient spontanément à l'esprit n'est pas nécessairement le facteur de succès le plus pertinent ou le plus important. En creusant davantage, nous augmentons nos chances de déterminer les facteurs essentiels au succès.

Redire ou recadrer

Bien des gens sont conscients que la négativité est un symptôme de dépression et de troubles liés à l'anxiété, mais ils se sentent bloqués ou frustrés par l'expression de ces pensées. Certains tentent d'appliquer une approche logique à un problème émotif en présentant les « faits » comme ils les perçoivent ou en se contentant de dire à la personne en détresse qu'elle se trompe. Comme vous vous en doutez sûrement, cette méthode est rarement efficace. Grâce à la technique consistant à faire « redire » les faits, nous pouvons amener l'intéressé à reformuler calmement une situation d'une façon qui lui donne un certain espoir d'aller au-delà du problème ou de la négativité.

Par exemple, une personne qui ne cessait de répéter que tous ses collègues lui cherchaient noise et la détestaient a été ramenée à une période où cela n'était pas le cas. Cette démarche a été importante, car la personne a pu s'imaginer vivant de nouveau une telle période. Par la suite, nous l'avons aidée à se rendre compte que les gens avaient peut-être une fausse impression d'elle et que cette perception pouvait changer. En l'amenant à recadrer ses perspectives, à passer de « tout le monde me déteste » à « peut-être que je pourrais changer l'opinion des gens à mon sujet », nous avons été en mesure de passer à la recherche de nouvelles approches.

Récapitulatif

L'approche de « l'engagement avant la conformité » suppose un ensemble particulier de compétences nécessaires pour aider les gens à trouver eux-mêmes la solution en vue de leur succès au travail. Elle nécessite de la patience et un état d'esprit permettant d'accepter l'absence d'un contrôle total durant le processus. Parfois, nous obtenons des résultats formidables, comprenant, par exemple, une solution que seul l'intéressé pouvait trouver ou que nous n'aurions pas pu exiger en raison des règles de confidentialité, de la législation du travail ou d'un autre obstacle. Notre but est d'amener l'intéressé à considérer les facteurs – vie personnelle, santé, famille et lieu de travail – qui influent sur sa réussite et à prendre l'engagement d'apporter les modifications voulues à l'un ou à l'ensemble de ces facteurs. Ainsi, il peut imaginer son propre succès et chercher à réussir. Et, chose importante, il saura que vous voulez vraiment l'aider à réussir.