FORMATION ÉLAN

Cahier de la participante

Communication, coaching, gestion des conflits et droits au travail

Nom de la participante : _____

Organisme : _____

Date de la formation : _____

Formatrice : _____

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Bienvenue dans votre cahier

Ce cahier vous accompagne tout au long de cette journée de la Formation Élan, qui comprend quatre blocs : la communication et la posture au travail, le coaching et la transmission entre collègues, la gestion des situations difficiles et des conflits, et enfin la compréhension du contexte de travail et de vos droits comme travailleuse au Québec.

Vous y trouverez, pour chaque bloc : les idées et les repères essentiels pour bien suivre la formation, des exemples concrets pour illustrer chaque notion. Les quiz, l'étude de cas, le cas intégrateur, les questions de retour et l'espace pour prendre des notes se trouvent dans votre cahier de travail, à remplir en parallèle.

Ce cahier est le vôtre. N'hésitez pas à souligner ce qui vous parle, à revenir sur une section plus tard. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : l'objectif est de vous donner des outils concrets que vous pourrez réutiliser dès demain, au travail.

Bonne formation!

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Table des matières

Bloc 1 — Communication et posture au travail..... 4

Les fois où on s'est retenue..... 4

Trois réflexes face à un désaccord ou un malaise..... 4

Formuler une demande ou un désaccord clairement..... 5

Donner et recevoir une critique..... 6

Bloc 2 — Coaching et transmission entre collègues..... 7

Qui vous a montré, la dernière fois?..... 7

Aider ou faire à la place — un piège fréquent..... 7

Poser des questions plutôt que de tout donner..... 8

Accueillir une nouvelle personne sans l'étouffer..... 9

Recevoir de l'aide — la réciprocité..... 9

Bloc 3 — Quiz de réactivation et gestion des conflits..... 10

Désamorcer une tension..... 10

Répondre à une critique injuste ou à un commentaire déplacé..... 10

Reconnaître ses limites et savoir demander de l'aide..... 11

Bloc 4 — Comprendre la position du gestionnaire et connaître ses droits..... 12

Comprendre la hiérarchie et les contraintes du gestionnaire..... 12

Anticiper les attentes d'un ou d'une gestionnaire..... 14

Connaître ses droits de base au Québec..... 14

Synthèse et conclusion..... 15

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

COURS 1

Communication et posture au travail

Durée indicative : 30 minutes

Objectifs de ce bloc

- Distinguer les trois réflexes fréquents face à un désaccord ou un malaise (silence, agressivité, affirmation de soi).
- Formuler une demande, un refus ou un désaccord de façon claire et respectueuse.
- Donner une critique constructive sans attaquer la personne.
- Recevoir une critique sans la vivre comme une attaque personnelle.
- Commencer à repérer son propre réflexe dominant au travail.

🔑 Message clé

On ne choisit pas entre être douce et être respectée. La communication assurée permet de dire les choses clairement, sans s'excuser d'exister ni attaquer l'autre.

Les fois où on s'est retenue

La peur de déranger, d'avoir l'air difficile ou que ça envenime les choses retient souvent de dire ce qu'on pense au travail. La communication n'est pas qu'une question de politesse : c'est une compétence qui se pratique, avec un effet direct sur la façon dont on est perçue et traitée.

Trois réflexes face à un désaccord ou un malaise

SILENCE — AGRESSIVITÉ — AFFIRMATION DE SOI

Ce sont des stratégies apprises, pas des défauts de caractère.

Le silence — on garde le malaise pour soi; ça protège à court terme, mais la frustration s'accumule.

L'agressivité — on règle le malaise en attaquant; ça soulage sur le coup, mais abîme la relation.

L'affirmation de soi — on nomme un besoin ou un désaccord avec respect, pour soi et pour l'autre.

🔑 Message clé

Aucun des trois réflexes n'est « la vraie personnalité » de quelqu'un. Ce sont des habitudes, et une habitude peut se déplacer vers l'affirmation de soi avec de la pratique.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Formuler une demande ou un désaccord clairement

LES FAITS — L'EFFET — LA DEMANDE

Les faits — décrire ce qui s'est passé, sans interprétation ni accusation.

L'effet — exprimer l'impact sur soi ou sur le travail, sans culpabiliser l'autre.

La demande — formuler une demande précise, pas un reproche général.

> 🔑 **Message clé**
>
> Une formulation claire n'a pas besoin d'être longue ni parfaite. Trois phrases courtes et factuelles font souvent plus d'effet qu'un grand discours.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Donner et recevoir une critique

Donner — viser un comportement précis, jamais la personne dans son ensemble; choisir le bon moment (jamais devant le groupe, jamais sous le coup de la colère).

Recevoir — respirer, éviter de répondre sur la défensive, poser une question pour comprendre avant de réagir.

CE QUI EST DIT ≠ MA VALEUR COMME PERSONNE

> 🔑 **Message clé**
>
> Recevoir une critique sans s'effondrer n'est pas un talent inné. C'est un réflexe qui se construit, comme les autres compétences vues aujourd'hui.

Ce qu'il faut retenir du bloc 1

1. Silence, agressivité, affirmation de soi : ce sont trois réflexes possibles, et l'affirmation de soi peut se pratiquer.

2. Faits — effet — demande : une structure simple pour formuler clairement un désaccord ou une demande.

3. Critiquer le comportement, jamais la personne : une critique constructive vise une action précise, pas la valeur de quelqu'un.

4. Une critique reçue n'est pas un jugement sur sa valeur. Ce réflexe se construit avec la pratique, comme les autres compétences vues aujourd'hui.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

COURS 2

Coaching et transmission entre collègues

Durée indicative : 35 minutes + étude de cas

Objectifs de ce bloc

- Reconnaître qu'on fait déjà, souvent sans le nommer, du coaching informel.
- Distinguer aider quelqu'un et faire le travail à sa place.
- Identifier les bons réflexes pour accueillir une nouvelle personne dans une équipe.
- Reconnaître la valeur de recevoir de l'aide d'un ou d'une collègue plus expérimentée.
- Nommer une situation où l'on a déjà transmis un savoir-faire à quelqu'un d'autre.

🔑 **Message clé**

Le coaching et la transmission de savoir-faire ne demandent pas de titre officiel. La plupart des gens en font déjà, sans le nommer ainsi.

Qui vous a montré, la dernière fois?

Montrer une procédure ou une façon de faire à un ou une collègue, sans en recevoir le titre de formatrice, c'est déjà du coaching. Pas besoin d'un titre officiel pour transmettre un savoir-faire.

Aider ou faire à la place — un piège fréquent

AIDER ≠ FAIRE À LA PLACE

Par souci de bien faire ou par manque de temps, on finit parfois par prendre en charge la tâche de l'autre plutôt que de la lui transmettre.

> ***Exemple***
>
> *Une nouvelle collègue peine à remplir un formulaire. Le remplir à sa place « pour aller plus vite » ne lui laisse presque rien apprendre. Rester à côté, poser des questions, la laisser essayer et corriger seulement si nécessaire transmet réellement le savoir-faire.*

🔑 **Message clé**

Aider vraiment quelqu'un signifie parfois résister à l'envie de tout faire soi-même, même quand ce serait plus rapide sur le coup.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Poser des questions plutôt que de tout donner

Plutôt que de donner immédiatement la réponse, une question comme « qu'est-ce que tu as essayé jusqu'ici? » construit l'autonomie de l'autre à plus long terme qu'une réponse toute faite — même si une réponse directe reste parfois nécessaire, surtout en cas d'urgence.

> 🔑 **Message clé**
>
> Une bonne question, au bon moment, transmet souvent plus qu'une réponse toute faite.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Accueillir une nouvelle personne sans l'étouffer

Deux excès à éviter : la laisser seule sans repère, ou la couver de si près qu'elle n'a jamais l'occasion d'essayer. Un équilibre simple : être disponible comme ressource, donner les repères essentiels dès le départ, laisser l'espace à l'erreur, et reprendre contact brièvement après quelques jours plutôt que d'attendre qu'elle ose poser la question elle-même.

> 🔑 **Message clé**
>
> Être disponible pour quelqu'un n'oblige pas à devenir responsable de sa réussite à sa place.

Recevoir de l'aide — la réciprocité

On associe souvent le fait de demander de l'aide à un manque de compétence, alors que c'est souvent l'inverse : reconnaître ce qu'on ne sait pas encore et aller chercher la bonne ressource est une compétence en soi.

> 🔑 **Message clé**
>
> Recevoir de l'aide n'est pas un aveu de faiblesse. C'est une ressource à utiliser pleinement, comme on l'offre soi-même aux autres.

L'étude de cas de Sarah, avec les questions de réflexion, se trouve dans votre cahier de travail.

Ce qu'il faut retenir du bloc 2

1. Aider ≠ faire à la place. Transmettre un savoir-faire demande parfois de résister à l'envie de tout faire soi-même.

2. Une question peut transmettre plus qu'une réponse. Poser des questions aide l'autre à apprendre pour la prochaine fois.

3. Être disponible ≠ être responsable de la réussite de l'autre. Il est possible d'accueillir sans étouffer.

4. Demander de l'aide est une compétence, pas une faiblesse. La réciprocité fait partie d'un bon esprit d'équipe.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

COURS 3

Quiz de réactivation et gestion des conflits

Durée indicative : 15 + 35 minutes

Le quiz de réactivation, pour réviser les blocs 1 et 2, se trouve dans votre cahier de travail.

Objectifs de ce bloc

- Distinguer une tension qui peut se désamorcer et une situation qui demande de l'aide extérieure.
- Utiliser une méthode simple pour rester factuelle plutôt qu'accusatrice en cas de tension.
- Répondre à une critique injuste ou à un commentaire déplacé sans se justifier longuement ni s'emporter.
- Reconnaître le moment où une charge ou une demande dépasse ce qui est raisonnable.
- Distinguer un conflit entre collègues d'un conflit avec un ou une supérieure ou un client, et adapter sa prudence en conséquence.

🔑 Message clé

Le conflit n'est pas évitable. Ce qui change tout, c'est la façon d'y réagir — ni le silence qui laisse une frustration s'accumuler, ni l'explosion qui abîme la relation.

Désamorcer une tension

RESTER FACTUELLE — NOMMER L'IMPACT — CHERCHER UN TERRAIN D'ENTENTE

Rester factuelle — décrire ce qui s'est passé sans interpréter les intentions de l'autre.

Nommer l'impact — exprimer l'effet, sans accuser.

Chercher un terrain d'entente — se concentrer sur ce qui peut être réglé plutôt que sur qui a raison.

🔑 Message clé

Désamorcer une tension ne veut pas dire l'ignorer. Ça veut dire l'aborder sans mettre l'autre immédiatement sur la défensive.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Répondre à une critique injuste ou à un commentaire déplacé

Une critique constructive, même inconfortable, vise un comportement précis et peut être accueillie. Un commentaire injuste, déplacé ou irrespectueux appelle une autre réponse — trois outils simples :

La reformulation neutre — « Qu'est-ce que tu veux dire par là? » oblige souvent l'autre à préciser, sans que vous ayez à vous défendre immédiatement.

Le report de la discussion — « Je préfère qu'on en reparle plus tard, à tête reposée. »

Le droit de nommer sans se justifier longuement — « Ce commentaire-là n'était pas correct. »

> 🔑 **Message clé**
>
> Répondre à une critique injuste ne demande pas un grand discours. Souvent, une phrase courte et calme a plus de poids qu'une justification longue.

Reconnaître ses limites et savoir demander de l'aide

Des signaux à reconnaître : une demande qui revient constamment hors des tâches prévues; un sentiment d'épuisement qui grandit; l'impression de devoir constamment se justifier.

Conflit entre collègues — un rapport de force généralement plus égal : les outils vus plus haut s'appliquent directement.

Conflit avec une supérieure ou un client — un rapport de force différent, qui demande davantage de prudence — demander de l'aide est tout à fait correct.

> 🔑 **Message clé**
>
> Poser une limite n'exige ni excuse ni justification excessive. Et demander de l'aide dans une situation à rapport de force inégal est une stratégie, pas un échec.

Ce qu'il faut retenir du bloc 3

1. Rester factuelle, nommer l'impact, chercher un terrain d'entente : une méthode simple pour désamorcer une tension avant qu'elle dégénère.

2. Une phrase courte peut suffire face à une critique injuste — nommer sans se justifier longuement.

3. Une limite ne demande pas d'excuse. La reconnaître et la poser fait partie d'une communication assurée.

4. Demander de l'aide dans un rapport de force inégal est une stratégie, pas un échec personnel.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

COURS 4

Comprendre la position du gestionnaire et connaître ses droits

Durée indicative : 30 minutes

Objectifs de ce bloc

- Décrire, de façon simple, une structure hiérarchique typique en entreprise au Québec.
- Mieux comprendre pourquoi certaines décisions perçues comme arbitraires viennent en fait de contraintes imposées à la personne gestionnaire elle-même.
- Anticiper ce qui est généralement valorisé par un ou une gestionnaire au quotidien.
- Nommer les normes minimales prévues par la Loi sur les normes du travail au Québec (salaire minimum, heures supplémentaires, vacances, jours fériés).
- Savoir à qui s'adresser si ces normes ne sont pas respectées.

🔑 Message clé

Mieux comprendre la position du gestionnaire n'est pas prendre son parti — c'est se donner des clés pour mieux naviguer la relation. Et connaître ses droits, ce n'est pas une faveur qu'on demande, c'est un plancher légal qui appartient à toutes les travailleuses.

Comprendre la hiérarchie et les contraintes du gestionnaire

SUPERVISION IMMÉDIATE — GESTION INTERMÉDIAIRE — DIRECTION

Chaque palier contrôle certaines choses, mais pas tout : une superviseure immédiate gère souvent l'horaire et les tâches quotidiennes, mais pas toujours le budget ou les politiques de l'entreprise; la gestion intermédiaire répond elle-même à la direction et doit justifier ses décisions plus haut; la direction fixe les grandes orientations, mais est souvent éloignée du quotidien des employées.

> ***Exemple***
>
> *Une employée demande une augmentation. Sa superviseure trouve la demande méritée, mais elle doit obtenir l'accord de la direction, qui doit elle-même respecter un budget fixé plus tôt dans l'année. Le délai ou le refus ne vient donc pas nécessairement d'un manque de considération.*

Les pressions typiques que vit une personne gestionnaire : rendre des comptes à sa propre hiérarchie, gérer plusieurs employées aux besoins différents, respecter des contraintes budgétaires.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

> **🔑 Message clé**
>
> Humaniser la position du gestionnaire ne veut pas dire excuser une mauvaise pratique. Ça veut dire distinguer ce qui relève d'un manque de respect de ce qui relève d'une contrainte réelle.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

Anticiper les attentes d'un ou d'une gestionnaire

Ce qui est généralement valorisé : la fiabilité — faire ce qu'on a dit qu'on ferait, ou prévenir rapidement si ce n'est pas possible; l'autonomie — chercher une première piste de solution avant de poser une question; la communication proactive — signaler un problème tôt plutôt que d'attendre qu'il devienne urgent.

Moins efficace — *« Il faudrait vraiment que quelqu'un change l'horaire, ça n'a pas de bon sens. »*

Plus efficace — *« J'ai remarqué que l'horaire de mardi crée un conflit avec le service de garde. Est-ce qu'on pourrait regarder ensemble une option qui fonctionnerait pour les deux? »*

> 🔑 **Message clé**
>
> Présenter un problème avec une piste de solution, plutôt qu'un simple reproche, augmente les chances d'obtenir une réponse favorable.

Connaître ses droits de base au Québec

CE SONT DES PLANCHERS, PAS DES FAVEURS.

Les normes minimales prévues par la Loi sur les normes du travail — un employeur peut toujours offrir mieux, jamais moins :

Norme	Ce qu'il faut savoir
Salaire minimum	16,60 $ l'heure (13,30 $ pour les emplois à pourboire), en vigueur depuis le 1er mai 2026. Peu importe ce que dit un contrat de travail, aucun employeur ne peut payer moins.
Heures supplémentaires	Payées à taux et demi (temps et demi) après 40 heures travaillées dans une semaine.
Vacances annuelles payées	Deux semaines continues et une indemnité de 4 % du salaire brut pour moins de trois ans de service continu chez le même employeur; trois semaines et 6 % à partir de trois ans de service continu.
Jours fériés	Huit jours fériés chômés et payés par année, sous certaines conditions d'admissibilité (par exemple être en emploi depuis au moins 60 jours).
Recours à la CNESST	Si ces normes ne sont pas respectées, il est possible de porter plainte gratuitement à la CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail). C'est un recours concret, pas juste un droit théorique.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés

> 🔑 **Message clé**
>
> Connaître ces chiffres, c'est se protéger et pouvoir reconnaître une situation anormale — pas seulement une question administrative.

Le cas intégrateur d'Amina, le quiz final et les questions de réflexion se trouvent dans votre cahier de travail.

Synthèse et conclusion

Bloc	Message central
1. Communication	On ne choisit pas entre être douce et être respectée.
2. Coaching	Transmettre un savoir-faire ne demande pas de titre officiel.
3. Conflits	Le conflit n'est pas évitable, la façon d'y réagir peut se pratiquer.
4. Contexte de travail	Les droits de base sont des planchers, pas des faveurs.

Ce qu'il faut retenir du bloc 4

1. Humaniser la position du gestionnaire ne veut pas dire excuser une mauvaise pratique.

2. Présenter un problème avec une piste de solution augmente les chances d'obtenir une réponse favorable.

3. Les droits de base au Québec sont des planchers, pas des faveurs — et la CNESST est un recours concret.

4. Face à une situation qui combine plusieurs enjeux, il est utile d'établir un ordre de priorité plutôt que de tout confronter d'un coup.

© CITMN — Formation Élan — Tous droits réservés