

Faire preuve d'intégrité

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Dans le domaine de la relation d'aide, l'intégrité est notre plus grand atout, le fondement essentiel de notre pratique. Les gestionnaires de notre secteur doivent assurer le bien-être des personnes et la confidentialité des données, tout en répondant aux besoins des parties prenantes et en offrant un accompagnement sincère et centré sur la clientèle.

Pour cette ressource, l'intégrité va bien au-delà du simple fait d'éviter les comportements inappropriés. Il s'agit d'une démarche délibérée et proactive qui vise à harmoniser vos gestes avec vos principes, surtout dans les moments difficiles. En somme, il faut favoriser le développement d'une culture où les personnes se sentent en sécurité, respectées et en mesure d'apporter leur contribution.

Le rôle des gestionnaires en matière d'intégrité

Vous devez diriger en faisant preuve de clarté, d'humilité et de courage. En d'autres termes, vous devez :

- réfléchir à vos valeurs personnelles, à vos habitudes et à l'influence que vous avez;
- gérer votre stress et votre temps afin de soutenir la prise de décisions éthiques;
- établir des systèmes et des attentes qui favorisent la transparence et l'inclusivité;
- gérer les manquements en faisant preuve d'équité et d'un grand sens des responsabilités;
- incarner les comportements que vous aimeriez observer chez les personnes qui vous entourent.

Dans cette ressource, vous trouverez quatre exercices qui vous aideront à réfléchir afin de clarifier et d'adopter l'état d'esprit, les comportements et les habitudes qui démontrent votre intégrité dans le cadre de votre rôle de gestionnaire.

1. Formuler un énoncé de vision en matière de leadership
2. Radar de l'intégrité – Visualiser les points forts et les lacunes
3. Faire connaître et incarner les attentes
4. Prendre soin de vous



Exercice 1: Votre énoncé de vision en matière de leadership

Un énoncé de vision en matière de leadership est un levier efficace pour consolider vos valeurs, orienter vos décisions et clarifier votre mission. Il peut vous aider à garder le cap lorsqu'une situation vous semble hors de contrôle et à vous orienter dans un contexte incertain.

Étape 1: Réflexion et alignement

Imaginez que vous vivez la meilleure journée de votre carrière en tant que gestionnaire. Dans cet état d'esprit, prenez un moment pour réfléchir aux questions ci-dessous et à la façon dont vous pourriez y répondre

- Quelles sont les valeurs que je veux toujours incarner?
- Quel type d'influence est-ce que je veux exercer sur les autres?
- Quels comportements ou habitudes caractérisent mon style de leadership?
- Quel héritage est-ce que je souhaite laisser derrière moi?
- Quelles sont les personnes que je dois servir en priorité? De quelle façon?

Veuillez formuler vos réponses en un seul paragraphe au présent, en vous assurant que votre texte est précis, convaincant et inspirant. Ne vous souciez pas de la concision, concentrez-vous sur la clarté. C'est ce qui revêt la plus grande importance. Vous pouvez utiliser la structure ci-dessous à titre de référence.

Je dirige en [valeurs fondamentales ou principes directeurs], afin de [objectif principal ou résultat escompté], en [principaux comportements, engagements et pratiques en matière de leadership]. Mon objectif est de [objectif ou héritage souhaité], afin que [qui en bénéficie et de quelle façon].





Fiche de travail 1: Vision en matière de leadership

Énoncé de vision (exemple)

Je dirige en faisant preuve d'intégrité, d'empathie et de clarté, afin de responsabiliser les équipes et de favoriser le développement de cultures inclusives reposant sur des valeurs, en écoutant attentivement, en communiquant de façon transparente et en harmonisant les mesures prises avec les objectifs poursuivis. Je m'efforce de favoriser la croissance et de renforcer la confiance afin de permettre aux personnes et aux organisations de prospérer et de soutenir leurs communautés.



Exercice 2: L'intégrité dans la pratique



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à identifier proactivement les risques éthiques dans leur environnement de travail, puis à collaborer à l'élaboration de stratégies visant à les atténuer. Cet exercice favorise l'instauration d'une culture fondée sur l'intégrité, la transparence et la responsabilité partagée.

Étape 1: Évaluation des risques en matière d'éthique et d'intégrité

Inviter votre équipe à prendre part à une discussion au cours de laquelle vous évaluerez les nombreux risques en matière d'éthique et d'intégrité auxquels votre organisation peut être confrontée. Cet exercice permet d'encourager tous les membres de l'équipe à partager un même état d'esprit et à définir les valeurs et la conduite de l'organisation dans les situations auxquelles l'équipe sera très probablement confrontée. Bon nombre des risques liés à l'intégrité et à l'éthique auxquels vous faites face impliquent un dilemme entre deux exigences concurrentes. En voici quelques exemples:

- **Confidentialité** : Il faut trouver un équilibre entre l'obligation de rendre compte et la nécessité de protéger la confidentialité des personnes clientes.
- **Autonomie** : Le droit de la clientèle de gérer sa propre vie est soigneusement équilibré avec la nécessité de garantir sa sécurité.
- **Inclusion et équité** : Défendre les personnes sous-représentées tout en respectant leur autonomie.

Il est important de réfléchir et de discuter régulièrement des enjeux liés à l'intégrité, en veillant à ce que vous et votre équipe mettiez en lumière les défis auxquels vous faites ou pourriez faire face au travail. Il faut également instaurer un environnement sécuritaire favorisant une compréhension commune et permettant de définir les comportements qui témoignent de votre engagement envers vos valeurs.



Préparation

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour la discussion.
- Expliquer à l'avance l'objectif de l'activité pour favoriser la sécurité psychologique.
- Imprimer ou afficher la fiche d'analyse des risques en matière d'éthique.
- Envisager la possibilité de faire appel à une personne impartiale pour animer la discussion si l'équipe doit aborder des sujets délicats.



Étapes à suivre

1. **Préparer la conversation :** Commencer par rappeler à l'équipe que les risques éthiques sont souvent involontaires et systémiques. L'objectif n'est pas de pointer du doigt, mais bien de renforcer les pratiques et de préserver la confiance.
2. **Analyser les domaines clés :** Passer en revue les différentes catégories figurant sur la fiche de travail (ex. utilisation des ressources, confidentialité, conflits d'intérêts). Inviter l'équipe à définir ce que chaque domaine représente dans votre contexte.
3. **Évaluer les risques :** Inviter les membres de l'équipe à fournir des exemples de risques éventuels ou réels. Vous pouvez notamment poser les questions d'orientation suivantes :
 - « Dans quelles situations serions-nous susceptibles de faire face à des manquements à l'éthique? »
 - « Quelles pratiques pourraient être mal comprises ou appliquées de façon inappropriée? »
 - « Dans quels contextes devons-nous établir des limites ou des structures plus claires? »
4. **Évaluer les répercussions et définir les priorités :** Évaluer l'incidence possible de chaque risque sur la clientèle, le personnel ou l'organisation. Établir un ordre de priorité pour les domaines nécessitant une attention immédiate ou présentant un risque élevé pour la réputation ou les relations.
5. **Élaborer des stratégies d'atténuation :** Organiser une séance de remue-méninges sur les mesures à prendre pour réduire ou éliminer chaque risque. Encourager la responsabilité partagée et l'élaboration d'un plan d'action réaliste.
6. **Documenter l'information et effectuer un suivi :** Consigner les principales idées et stratégies. Attribuer des mesures de suivi et faire le point sur les progrès réalisés lors des prochaines réunions de l'équipe.



Conseils de pro pour favoriser la réussite

- Expliquez que le leadership éthique est un processus évolutif plutôt qu'un idéal parfait.
- Utilisez un langage inclusif et valorisez plusieurs points de vue.
- Préservez la confidentialité et un climat respectueux tout au long de la discussion.
- Célébrez l'esprit d'initiative et l'engagement responsable de l'équipe.





Fiche de travail 2:
Analyse des risques en matière d'éthique

Objectif

Mettre en évidence des risques possibles en matière d'éthique et prévoir des mesures afin de les atténuer.

Domaine	Risque	Répercussions	Stratégie d'atténuation





Fiche de travail 2: Analyse des risques en matière d'éthique (exemple)

Objectif

Mettre en évidence des risques possibles en matière d'éthique et prévoir des mesures afin de les atténuer.

Domaine	Risque	Répercussions	Stratégie d'atténuation
Utilisation des ressources	Suivi imprécis des actifs	Utilisation inadéquate ou inefficace des ressources	Mise en place d'un système de suivi, formation du personnel
Confidentialité	Partage des informations de connexion entre collègues	Atteinte à la confiance de la clientèle	Connexions individuelles, formation du personnel
Conflit d'intérêts	Personnel travaillant avec des membres de la famille	Biais perçu	Politique en matière de divulgation, procédure de référence vers un ou une collègue

Exercice 3: Tableau du radar de l'intégrité



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à réfléchir à la façon dont l'intégrité se manifeste dans leur pratique quotidienne, en évaluant certaines dimensions importantes, comme la conscience de soi, la transparence et la culture éthique. Cet exercice favorise un dialogue authentique, une vision commune et une croissance intentionnelle.



Préparation

- Prévoir entre 30 et 45 minutes pour la séance.
- Expliquer à l'avance l'objectif de l'activité pour favoriser la sécurité psychologique.
- Remettre à chaque participant·e un exemplaire de la fiche de travail sur le radar de l'intégrité (ou afficher cette fiche pour animer une discussion de groupe).
- Envisager la possibilité de remplir d'abord le radar individuellement avant de passer à une discussion en groupe.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Présenter l'objectif :** Expliquer que l'exercice vise à stimuler la réflexion et la croissance, et qu'il ne s'agit pas d'une évaluation. Mentionner que l'intégrité est une pratique, et que nous allons maintenant avoir l'occasion d'évaluer dans quelle mesure elle est encouragée ou remise en question dans notre milieu de travail actuel.
2. **Examiner les dimensions :** Examiner ensemble chaque dimension du radar :
 - Conscience de soi
 - Gestion du temps et du stress
 - Prise de décisions en toute transparence
 - Sensibilisation aux situations de conflits d'intérêts
 - Pratiques en matière de confidentialité
 - Développement d'une culture éthique

Préciser ce que chacun de ces éléments signifie dans votre contexte et fournir des exemples.



3. **Remplir le radar :**

- Inviter les participant·es à évaluer chaque dimension sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevé), selon leur expérience actuelle. Les encourager à faire preuve d'honnêteté et de curiosité.

4. **Réfléchir et discuter :** Poser les questions d'orientation suivantes pour alimenter la conversation :

- « Quels sont les domaines qui nous semblent les plus importants à l'heure actuelle? »
- « Dans quels domaines observons-nous des lacunes ou des incohérences? »
- « Quelles tendances se dégagent dans notre équipe? »
- « Quel domaine aimerions-nous renforcer ensemble? »

5. **Évaluer les mesures :** En équipe, choisir une ou deux dimensions sur lesquelles vous porterez votre attention. Organiser une séance de remue-méninges sur de petites mesures ponctuelles et précises qui pourraient contribuer à renforcer l'intégrité dans ces domaines.

6. **Prendre un engagement :** Enfin, demander à chaque personne de formuler une intention personnelle ou un comportement de leadership qu'elle s'engage à manifester. Envisager la possibilité de revoir le radar dans les trois à six prochains mois.



**Conseils de pro
pour favoriser
la réussite**

- L'imperfection fait partie de l'apprentissage. L'objectif est d'apprendre, pas de porter un jugement.
- Encouragez le recours à la narration et à des exemples concrets.
- Utilisez un tableau radar visuel si cet outil s'avère utile pour faciliter la synthèse du groupe.
- Soulignez les points forts et ce qui fonctionne bien.



Fiche de travail 3: Tableau du radar de l'intégrité

Objectif

Analyser les forces et les lacunes des principales dimensions.

Évaluer les différentes dimensions qui ont une incidence sur l'intégrité. Vous pouvez bien sûr le faire individuellement, mais il vaut mieux le faire en équipe, en permettant à chaque personne de remplir le questionnaire de façon anonyme. Ensuite, il faut compiler les résultats pour chaque dimension, puis les présenter pour favoriser la discussion.

Dimension	Note (de 1 à 5)	Notes
Conscience de soi		
Gestion du temps et du stress		
Transparence dans la prise de décision		
Sensibilisation aux conflits d'intérêts		
Pratiques en matière de confidentialité		
Développement d'une culture éthique		



Fiche de travail 3: Radar de l'intégrité (exemple)

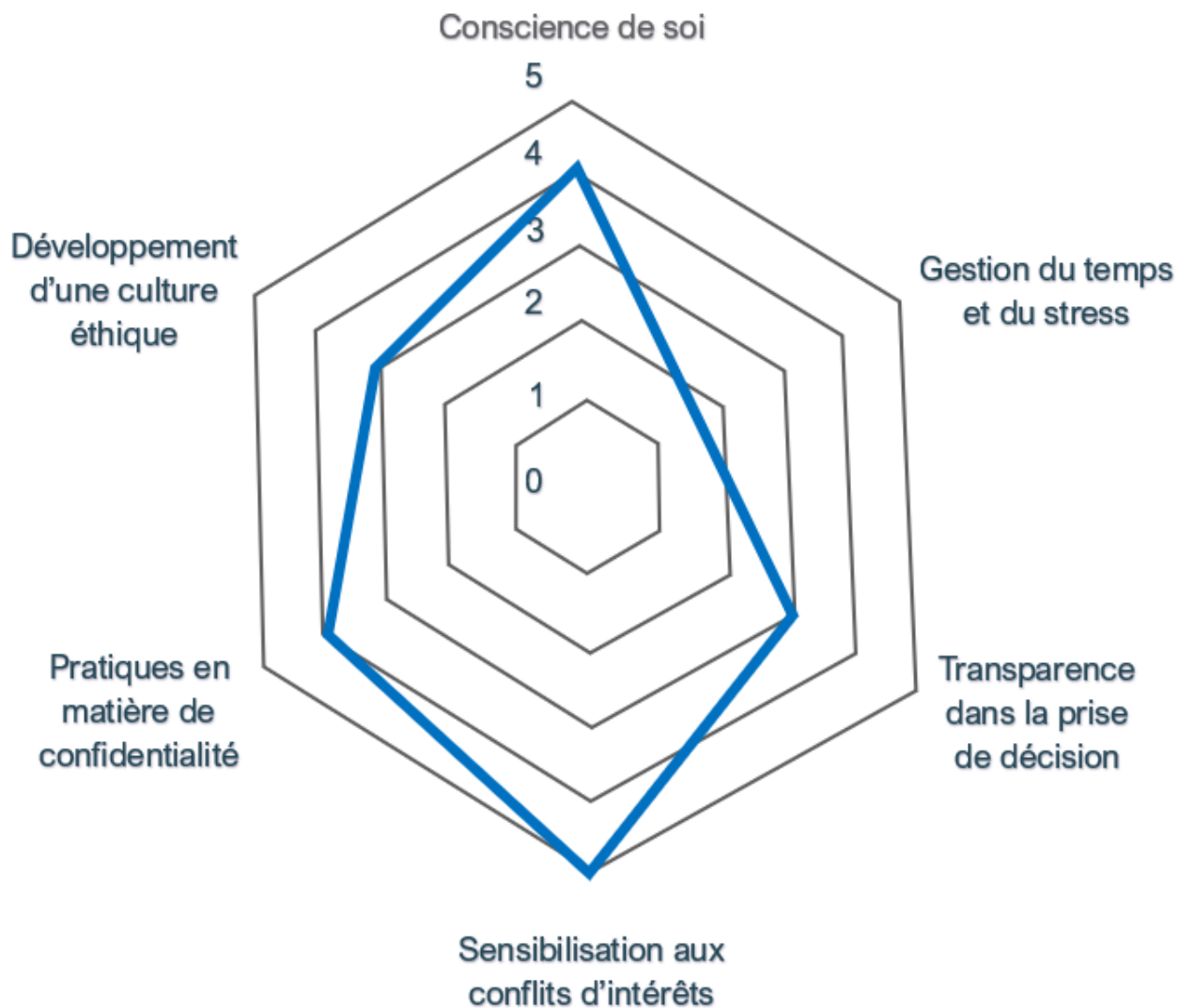
Objectif

Analyser les forces et les lacunes des principales dimensions.

Évaluer les différentes dimensions qui ont une incidence sur l'intégrité. Vous pouvez bien sûr le faire individuellement, mais il vaut mieux le faire en équipe, en permettant à chaque personne de remplir le questionnaire de façon anonyme. Ensuite, il faut compiler les résultats pour chaque dimension, puis les présenter pour favoriser la discussion.

Dimension	Note (de 1 à 5)	Notes
Conscience de soi	4	La réflexion est régulière, mais l'ajout d'une boucle de rétroaction serait bénéfique.
Gestion du temps et du stress	2	La gestion est souvent réactive, ce qui a un impact sur la clarté.
Transparence dans la prise de décision	3	Les décisions sont expliquées, mais pas toujours suffisamment à l'avance.
Sensibilisation aux conflits d'intérêts	5	Les limites sont bien définies et la communication est claire.
Pratiques en matière de confidentialité	4	Les pratiques sont éprouvées et de la formation peut être offerte à d'autres personnes.
Développement d'une culture éthique	3	Les valeurs sont bien établies, mais ne sont pas toujours respectées.

Veuillez consigner vos réponses ou celles de votre équipe sur ce diagramme :



Quelles sont les forces? Quelles sont les lacunes? Quelles sont les prochaines étapes à franchir pour améliorer les résultats?



Exercice 4: Présentation des attentes et de la culture



Objectif

Aider les gestionnaires et les équipes à clarifier, renforcer et harmoniser les valeurs, les attentes et les comportements qui favorisent un environnement de travail respectueux, inclusif et éthique. Cet exercice renforce la transparence, la cohérence et la responsabilisation à l'égard de la culture organisationnelle.



Préparation

- Prévoir entre 45 et 60 minutes pour la séance.
- Expliquer à l'avance l'objectif de l'activité pour favoriser la sécurité psychologique.
- Distribuer la fiche de travail du plan de communication sur les valeurs et la conduite.
- Apporter des copies du code de conduite, de la déclaration de mission et des valeurs de votre organisation, le cas échéant.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Préparer la conversation :** Commencer par expliquer que la culture en milieu de travail se nourrit de ce que nous disons, ce que nous faisons et ce que nous encourageons. Cet exercice permet de rendre les attentes visibles et réalisables, plutôt que simplement supposées.
2. **Passer en revue les principaux publics :** Passer en revue les catégories de publics inscrites sur la fiche de travail (ex. nouveaux membres du personnel, ensemble de l'équipe, gestionnaires). Inviter le groupe à identifier d'autres publics pertinents dans votre contexte (ex. bénévoles, clientes et clients, partenaires externes).
3. **Clarifier les messages et les attentes :** Pour chaque public, aborder les questions suivantes :
 - Quelles valeurs ou attentes doivent être communiquées?
 - Quels comportements ou quelles décisions souhaitons-nous encourager?
 - Quelles lacunes ou quels malentendus avons-nous relevés?
4. **Choisir les moyens de communication :** Réfléchir à des moyens efficaces de transmettre chaque message (séances d'orientation, affiches, réunions d'équipe, formations, courriels, narration). Tenir compte de l'accessibilité, du ton et de la fréquence.



5. **Planifier l'échéancier et assurer le suivi :** Décider à quel moment et à quelle fréquence chaque message sera diffusé. Proposer des stratégies de suivi pour renforcer le message (ex. réunions de suivi avec le ou la superviseur-e, rétroaction anonyme, discussions sur des études de cas).
6. **Documenter l'information et attribuer les responsabilités :** Préparer le plan de communication et attribuer les responsabilités liées à la mise en œuvre. Envisager la possibilité de créer un calendrier ou un tableau de bord partagé afin d'assurer un suivi des efforts en matière de communication.



**Conseils de pro
pour favoriser
la réussite**

- Présentez des exemples réels afin d'illustrer concrètement les valeurs.
- Solliciter des contributions issues d'une diversité de rôles et d'identités.
- Rappelez que les attentes s'appliquent à tout le monde, notamment aux gestionnaires.
- Soulignez l'importance de la clarté et de la cohérence pour instaurer un climat de confiance.



Fiche de travail 4: Plan de communication sur les valeurs et la conduite

Public	Message	Format	Échéancier	Suivi



Fiche de travail 4: Plan de communication sur les valeurs et la conduite) exemple

Objectif

Reinforce ethical expectations and build shared understanding.

Public	Message	Format	Échéancier	Suivi
Nouveau membre du personnel	Aperçu du code de conduite	Séance d'orientation	Première semaine	Vérification du ou de la superviseur·e
Équipe complète	Valeurs de respect et d'inclusion	Réunion d'équipe et affiche	Chaque trimestre	Formulaire de rétroaction anonyme
Gestionnaires	Politique sur les conflits d'intérêts	Courriel et discussion	Examen annuel	Discussion sur une étude de cas

Exercice 5: Suivi du bien-être personnel



Objectif

Aider les gestionnaires à assurer le suivi des principales dimensions de leur bien-être, c'est-à-dire les dimensions physique, émotionnelle, spirituelle, sociale, mentale et énergétique, afin de le préserver. Cet exercice favorise la conscience de soi, la pérennité et l'intégrité dans le leadership.



Préparation

- Prévoir entre 20 et 30 minutes pour la réflexion personnelle.
- Créer un environnement calme et favorable à la réflexion, en intégrant par exemple de la musique douce, des questions de réflexion ou un moment d'introspection guidé.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **L'intégrité en matière de leadership** commence par la conscience de soi et la prise en charge de soi. Ce journal ne vise pas la perfection. Il sert plutôt à dégager les tendances, à reconnaître les besoins et à faire des choix avisés.
2. **Examiner les dimensions :** Examiner toutes les dimensions du bien-être :
 - Bien-être physique
 - Bien-être émotionnel
 - Bien-être spirituel
 - Bien-être social
 - Concentration
 - Niveau d'énergie

Préciser ce que chaque dimension signifie pour vous.

3. **Remplir votre journal :** Évaluer chaque dimension sur une échelle de 1 (faible) à 5 (élevé), selon votre expérience actuelle. Ajouter des notes et définir vos objectifs pour la semaine suivante.
4. **Réfléchir à :**
 - Quel est l'impact de votre niveau de bien-être sur votre façon de diriger?



- Quelles sont les tendances que vous remarquez?
- Quel petit changement aimeriez-vous apporter et maintenir au fil du temps?

5. **Définir vos intentions personnelles :** Choisir une dimension du bien-être sur laquelle vous souhaitez vous concentrer. Formuler par écrit une intention simple et réalisable (par exemple : « faire une promenade trois fois cette semaine », « prendre une pause avant de réagir sous pression »).
6. **Le bien-être est une pratique en matière de leadership.** Il est utile de passer en revue le journal chaque semaine ou chaque mois et de l'utiliser comme outil de réflexion et de réajustement.



Conseils de pro

- Normalisez les variations : le niveau de bien-être évolue constamment.
- Célébrez les petites réussites et les prises de conscience individuelles.
- Combinez cette démarche avec du mentorat entre pairs ou des séances régulières d'introspection.



Fiche de travail 5: Journal de bien-être personnel

Objectif

Aider les gestionnaires à assurer le suivi des aspects fondamentaux de leur bien-être pour le préserver.

Dimension	État actuel (1 à 5)	Notes	Intentions de la semaine
Bien-être physique			
Bien-être émotionnel			
Bien-être spirituel			
Bien-être social			
Concentration			
Niveau d'énergie			





Fiche de travail 5: Journal de bien-être personnel (exemple)

Objectif

Aider les gestionnaires à assurer le suivi des aspects fondamentaux de leur bien-être pour le préserver.

Dimension	État actuel (1 à 5)	Notes	Intentions de la semaine
Bien-être physique	3	Perturbation du sommeil, manque d'énergie	Marche trois fois par semaine, hydratation quotidienne
Bien-être émotionnel	2	Réactivité, manque de patience	Rédaction du journal le soir, pause avant de répondre
Bien-être spirituel	4	Sentiment d'enracinement grâce au rituel du matin	Réflexion quotidienne
Bien-être social	3	Peu de relations en dehors du travail	Appel à un ami, déjeuner avec un collègue
Concentration	2	Distraction et difficulté à établir les priorités	Utilisation de blocs de temps, réduction du multitâche
Niveau d'énergie	3	Baisse de régime en milieu de journée	Ajustement de la consommation de caféine, réalisation de courtes pauses

