

SI AU LIEU DE DIRE...

Nous avons tendance à recruter du personnel dans les bassins traditionnels de main-d'œuvre. Ce faisant, nous nous privons de personnes compétentes qui pourraient parfaitement convenir aux postes à combler, mais qui appartiennent à des bassins de main-d'œuvre non traditionnels. C'est le cas, par exemple, des personnes avec un handicap, des travailleurs âgés et des nouveaux immigrants.

Si nous soulignons les compétences et les connaissances, la résilience et l'adaptabilité, l'expérience professionnelle et la transmission du savoir-faire chez ces travailleurs, **nous pourrions ainsi** oser leur faire confiance, découvrir et reconnaître leurs capacités, respecter leurs forces, offrir des emplois, nous enrichir d'un apport plus diversifié et réduire la pauvreté.

LE LIEN DE CONFIANCE AU TRAVAIL

Par Caroline Biron, Ph. D., psychologue, professeure en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Département de Management, Université Laval

Dans l'environnement de travail contemporain, la confiance interpersonnelle est considérée comme un facteur qui concourt de façon importante à la performance organisationnelle. Lorsque les relations interpersonnelles au travail sont établies sur une base de confiance mutuelle, il en résulte un meilleur échange d'information, une collaboration plus étroite et, par conséquent, une performance accrue (Hartmann, 2008). Plusieurs facteurs influencent le climat de confiance dans une organisation, dont la qualité des relations interpersonnelles, le style de gestion et le climat de justice organisationnelle. Ces facteurs sont brièvement examinés dans le présent texte.



Clé 6

pour développer sa confiance

La créativité est un outil précieux de la confiance en soi. Elle permet de sortir de sa réserve et d'appivoiser ses craintes en inventant des solutions ingénieuses, artistiques, poétiques, etc. Elle pousse à oser sa singularité, son originalité, sa fantaisie.

(Garneau, Jean. « Ressources en Développement », *L'Invisible*, septembre 2010, p. 12.)

24

Le rôle des collègues

Considérant que l'on passe beaucoup de temps au travail (nombreux sont ceux et celles qui consacrent près de 60 % de leur temps à travailler; Black, 2008), il est fréquent que nos relations avec les collègues et les supérieurs deviennent soit un facteur de protection, soit un facteur de risque pour notre santé. D'une part, les collègues peuvent constituer une source importante de motivation au travail. Certaines théories de la motivation suggèrent d'ailleurs que les trois facteurs suivants sont déterminants pour la motivation : l'autonomie, la perception d'être compétent dans ce que l'on fait, et le sentiment d'appartenance à un groupe (Vallerand, 1997). Un emploi dont la tâche est plutôt ennuyeuse pourra ainsi devenir plaisant simplement parce qu'on travaille avec une équipe où les relations avec les collègues sont nourrissantes. D'autre part, le soutien des collègues est un facteur fort important et reconnu dans de nombreuses études sur le stress au travail puisqu'il protège l'individu contre les effets néfastes que peut avoir le travail sur la santé.

Le rôle du supérieur

En ce qui concerne le soutien du ou de la supérieurE, les gestionnaires de première ligne sont fortement interpellés. Or, il existe une fine distinction entre la micro-gestion et le soutien du supérieur. Par exemple, la personne en situation d'autorité peut penser qu'elle agit tel un mentor dévoué en communiquant fréquemment avec le personnel, alors que certains peuvent percevoir ce comportement comme étant contrôlant et indicatif d'un manque de confiance quant à leur capacité à prendre des décisions. L'équilibre est précaire :

le supérieur doit à la fois développer et maintenir un lien de confiance avec le personnel, tout en tentant de susciter chez l'employéE le désir de performer. Cette tâche n'est pas facile, d'autant plus que plusieurs organisations n'offrent pas ou peu de possibilités de développement des supérieurs en matière de gestion des personnes (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). Souvent, on embauche les supérieurs sur la base de leurs compétences techniques ou de leur ancienneté, mais dans de nombreux cas, ceux-ci se sentent démunis devant l'ampleur des compétences requises pour une gestion efficace et saine des personnes (Brun, Biron & Ivers, 2007). On sait qu'un style de gestion contrôlant tout comme un style de gestion de type laisser-faire sont néfastes pour la motivation. À l'inverse, le ou la supérieurE qui soutient l'autonomie et favorise le sentiment de compétence chez le personnel suscitera la motivation intrinsèque (Vallerand, 2000). Les personnes intrinsèquement motivées à réaliser leur travail sont plus performantes, plus satisfaites au travail et en meilleure santé mentale. Il y a donc beaucoup à gagner, tant du point de vue de la personne en poste d'autorité que de celui de l'employéE, à adopter un style de gestion favorisant l'autonomie et le sentiment de compétence.

Le lien de confiance est au cœur même de cette dynamique interpersonnelle entre le ou la supérieurE et son équipe. Examinons, à titre d'exemple, le rôle du supérieur dans le stress au travail. Le supérieur immédiat joue un rôle prépondérant pour la santé et le bien-être des personnes au travail. Les innombrables études sur le *leadership* ont depuis longtemps démontré les liens entre le style de gestion et une variété de réactions des employés. Ainsi,





certaines suggèrent que la présence du supérieur modifie l'impact des sources de stress sur notre santé (Greller et autres, 1992). En traitant la personne avec dignité, en lui donnant les ressources nécessaires à l'accomplissement de ses tâches ou encore en lui accordant suffisamment d'autonomie pour réaliser son travail, le ou la supérieurE immédiatE exerce généralement une influence considérable sur les sources de stress de l'employéE. Des sondages ont en effet démontré que la majorité des travailleurs et des travailleuses considèrent le style de gestion de leur supérieurE comme étant l'une de leurs trois principales sources de stress au travail (Yarker et autres, 2007). Le Health & Safety Executive, un organisme responsable de la santé et de la sécurité du travail au Royaume-Uni, a quant à lui reconnu le rôle important des gestionnaires de première ligne et développé un modèle de compétences clés en matière de gestion du stress. Ce modèle a été élaboré à la suite d'une collecte de données laborieuse et d'analyses approfondies (Yarker et autres, 2007, 2008). Pour chacune des sources de stress (exigences, contrôle, soutien, rôles, relations interpersonnelles et gestion des changements), des compétences managériales ont été définies ainsi que des exemples de comportements positifs et négatifs qui y sont associés (à faire/à ne pas faire).

Ces compétences générales sont les suivantes :

- *Gérer de façon respectueuse et responsable, avec intégrité, calme et respect, les points de vue d'autrui;*
- *Gérer et communiquer la charge de travail existante et à venir, et ce, de manière proactive, en suscitant la participation, en établissant des objectifs clairs à propos desquels tous s'entendent, et en négociant avec la direction en vue d'obtenir un délai pour un projet d'équipe quant auquel les employés sont déjà surchargés;*
- *Gérer les situations difficiles (les conflits, par exemple) et en faire un suivi adéquat et prompt;*
- *Traiter avec considération les individus, par exemple en choisissant des rencontres en face à face plutôt que des communications électroniques, en étant disponible, en encourageant les employéEs à partager leur point de vue, en écoutant et en faisant un effort pour comprendre ce qui les motive.*

En somme, ces comportements de gestion sont directement reliés aux sources de stress au travail. Ils contribuent d'une part à diminuer l'exposition aux risques psychosociaux et d'autre part à développer un climat de confiance entre les employéEs et les supérieurEs. En étant proche de son équipe, le supérieur est par ailleurs bien placé pour détecter les symptômes de stress au travail chez les employés. Encore une fois, la confiance joue un rôle important puisque l'employéE victime d'une situation difficile au travail ou encore souffrant d'un problème de stress au travail doit avoir suffisamment confiance en son supérieur pour aborder le sujet avec lui ou elle.

Le fait de sentir qu'on est traité de façon juste et équitable par notre employeur et notre supérieurE constitue également un facteur important à la fois pour la santé mentale et pour la santé physique. À l'inverse, les personnes qui perçoivent de l'injustice dans leur organisation et dans leur relation avec le supérieur manifesteront des symptômes de colère, de démotivation, de tension.

Des études ont même démontré un lien important entre cette perception de justice organisationnelle et les maladies cardiovasculaires. En somme, avoir une relation basée sur la confiance mutuelle avec notre supérieurE est un facteur qui contribue de façon importante tant à la santé mentale qu'à la santé physique.

Travailler dans un contexte sain

Travailler dans un climat de confiance au sein d'une organisation où l'on se sent valorisé et traité de façon juste s'avère un facteur important pour notre santé et notre bien-être. Alors qu'on connaît de mieux en mieux les risques pouvant porter atteinte à la santé des travailleurs et des travailleuses, on comprend moins le rôle du travail dans la promotion de la santé et du bien-être. On sait que le fait d'être en emploi contribue à la santé. En effet, les évidences scientifiques (Waddell & Burton, 2006; Black, 2008; Foresight, 2008) suggèrent que même si le travail constitue pour plusieurs une source de tension importante et peut avoir des effets néfastes sur la santé des individus, les personnes en emploi ont tendance à être en meilleure santé physique et mentale que les personnes sans emploi. Ces évidences démontrent que lorsque le travail est sain et sécuritaire, qu'il procure à la personne la possibilité d'influencer la façon dont il est réalisé et qu'il lui permet de se sentir utile et reconnue, les bénéfices qui lui sont associés sont beaucoup plus substantiels que les risques associés au fait d'être sans emploi ou en absence prolongée (Waddell & Burton, 2006).

D'un point de vue organisationnel, les employeurs qui se préoccupent du bien-être et de la santé du personnel ont beaucoup à gagner non seulement sur le plan financier, mais également sur les plans de la motivation, de la satisfaction au travail, du taux de roulement, de l'absentéisme et du présentéisme. Le présentéisme réfère au fait de se présenter au travail malgré que l'on soit malade, physiquement ou psychologiquement, donc d'être moins productif qu'habituellement. On sait que les coûts associés au présentéisme pourraient être de l'ordre de 1.8 fois plus élevés que les coûts liés à l'absentéisme (Cooper & Dewe, 2008; Sainsbury Centre for Mental Health, 2007). Quoiqu'il existe des variations dans la façon d'interpréter les données pour en arriver à de tels résultats, deux phénomènes sont clairs : 1) les coûts liés au présentéisme sont plus élevés que ceux liés à l'absentéisme; et 2) les problèmes de santé psychologique expliquent une proportion importante des problèmes de présentéisme (Sainsbury Centre for Mental Health, 2007). En somme, tant du point de vue de l'employéE que de celui de l'employeur, les mesures préventives et curatives adoptées en vue d'améliorer le bien-être et la santé ont de bonnes chances d'être gagnantes. La mise en œuvre de mesures favorisant le développement d'un lien de confiance entre les employéEs et les supérieurEs ainsi que la perception qu'on est traité de façon juste et équitable s'avèrent fondamentales pour la promotion de la santé et du bien-être au travail.

Pour aller où tu n'as jamais été, il faut que tu fasses ce que tu n'as jamais fait.

—Anonyme

