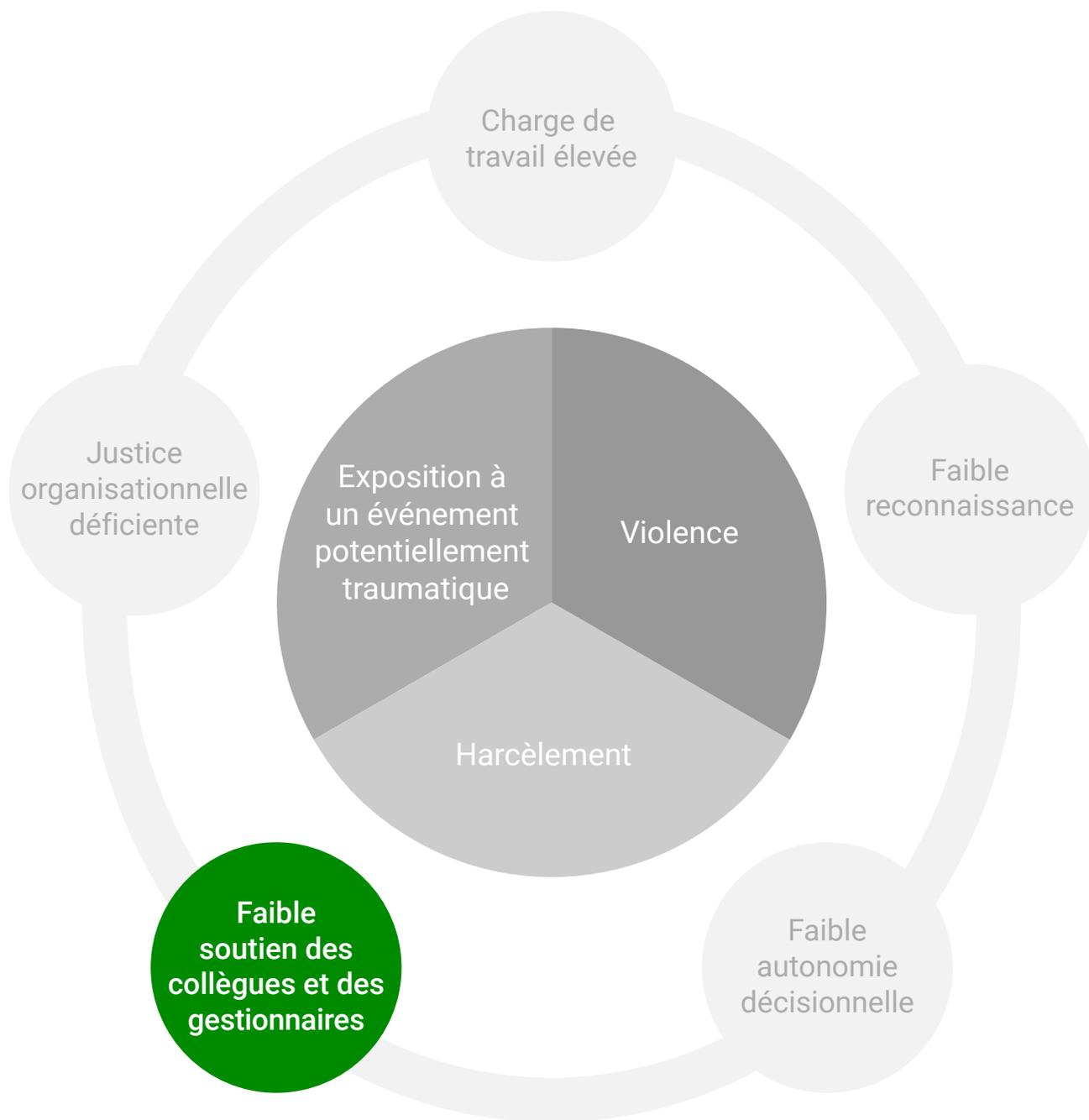


FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

FAIBLE SOUTIEN DES COLLÈGUES ET DES GESTIONNAIRES



FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

Certains facteurs de risques psychosociaux, parfois seuls, mais le plus souvent en combinaison, peuvent influencer sur la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs. Ces facteurs doivent être considérés de façon globale, comme interagissant les uns avec les autres, plutôt qu'être abordés isolément. Les employeurs et les travailleurs doivent donc faire preuve de vigilance à cet égard.

La démarche de prévention consiste à identifier, à corriger et à contrôler les risques présents ou susceptibles d'être présents dans le milieu de travail (employeur, travailleuses et travailleurs).

Faible soutien des collègues et des gestionnaires

Ce document vise à soutenir la prise en charge du facteur de risque que représente le faible soutien des collègues et des gestionnaires en milieu de travail. Il a été conçu pour vous aider à détecter la présence de ce facteur de risque dans votre milieu de travail et à déterminer les éléments à mettre en place pour préserver la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleuses et des travailleurs ainsi qu'à en assurer le maintien au fil du temps.

Les éléments de vérification ainsi que les mesures de prévention et de contrôle cités dans ce document ne sont pas exhaustifs.

Description

Le soutien en milieu de travail comprend toutes les interactions sociales de soutien présentes dans le milieu de travail auprès des collègues et des gestionnaires. Plus spécifiquement, il réfère à :

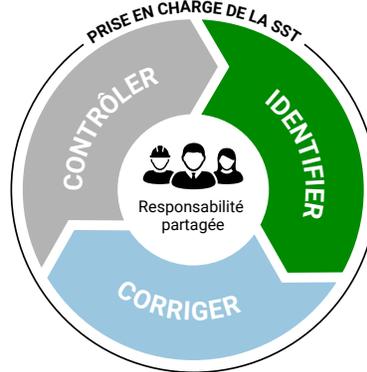
- › l'esprit d'équipe, à la cohésion du groupe ainsi qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans la réalisation des tâches. Le soutien des collègues se manifeste sous deux formes, soit :
 - **opérationnel** : centré sur la tâche (aide, idées, conseils) ;
 - **émotionnel** : centré sur la personne (confiance entre collègues, degré de cohésion sociale et d'intégration dans le groupe).
- › la disponibilité des gestionnaires et à leur capacité à soutenir les membres de leur équipe. Le soutien des gestionnaires peut prendre trois formes :
 - **opérationnel** : centré sur la tâche (fournir des outils, des ressources ou du temps pour faciliter la réalisation d'une tâche) ;
 - **informationnel** : par de l'information ou des conseils (préciser les rôles et responsabilités, communiquer clairement les objectifs et les attentes) ;
 - **socio-émotionnel** : centré sur la personne (faire preuve d'écoute lorsque les membres du personnel vivent des difficultés et communiquer des marques de respect).

Voici des facteurs contribuant à l'apparition du faible soutien des collègues et des gestionnaires :

- › absence totale de soutien lors de difficultés liées au travail ;
- › aucune écoute de la part de gestionnaires lors de demandes de soutien ;
- › absence de ressources (outils, équipements, etc.) pour effectuer le travail ;
- › rejet du blâme sur le personnel dans le traitement des problèmes ;
- › aucune prise en compte des intérêts des personnes lors de la prise de décisions qui ont un impact sur les travailleuses et travailleurs ;
- › manque de clarté quant aux tâches à réaliser ou aux attentes des gestionnaires ;
- › non-communication volontaire d'éléments d'information requis pour la réalisation du travail ;
- › aucune attention portée à l'égard du bien-être du personnel ;
- › comportements hostiles ou antipathiques de la part de collègues ou de gestionnaires ;
- › isolement de la personne qui vit des difficultés dans le cadre de son travail.

La prise en charge par les milieux de travail est une responsabilité partagée. La participation de tous dans la démarche de prévention est essentielle et fondamentale : la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) a prévu des mécanismes de participation afin que les travailleuses, les travailleurs et leurs représentants ainsi que les employeurs collaborent à la prévention des accidents et des maladies professionnelles.

Identifier



Voici des exemples de questions qui vous aideront à identifier le facteur de risque de faible soutien des collègues et des gestionnaires dans votre milieu de travail.

Y a-t-il une offre de services en matière de santé psychologique au travail dans l'organisation ?

Y a-t-il une procédure d'intervention pour soutenir une travailleuse ou un travailleur vivant de la détresse ?

Les travailleuses et travailleurs qui reviennent au travail à la suite d'une absence en raison d'un problème de santé mentale sont-ils appuyés ?

Soutien des collègues

Les travailleuses et travailleurs s'entraident-ils dans la réalisation des tâches ou lors de difficultés au travail ?

Les travailleuses et travailleurs sont-ils respectueux entre eux ?

Y a-t-il présence de harcèlement, d'incivilité, de remarques hostiles ou irrespectueuses entre collègues ?

Y a-t-il un climat de compétition et de méfiance dans le milieu de travail ?

Les travailleuses et travailleurs se montrent-ils empathiques les uns envers les autres ?

Les travailleuses et travailleurs font-ils preuve de collaboration ?

Est-ce que les collègues ont des occasions de créer des liens entre eux (ex. : activités sociales) ?

Soutien des gestionnaires

Est-ce que les gestionnaires sont accessibles?

Est-ce que les gestionnaires soutiennent les membres de leur équipe dans l'accomplissement de leurs tâches?

Est-ce que les gestionnaires se montrent à l'écoute?

Est-ce que les gestionnaires démontrent de l'empathie?

Les travailleuses et travailleurs ont-ils l'impression que leur gestionnaire se préoccupe d'eux?

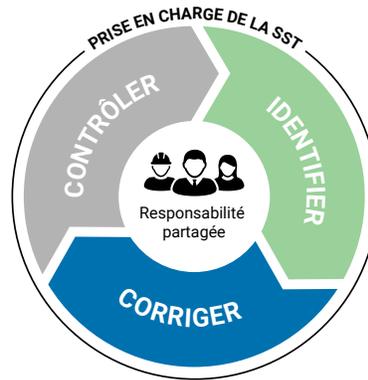
Est-ce que les gestionnaires prévoient des plages horaires afin de rencontrer leur personnel?

Est-ce que les gestionnaires assistent sans délai les travailleuses et travailleurs dans la résolution de problèmes?

Est-ce que les gestionnaires sont transparents quant à leurs attentes et aux tâches à réaliser?

Est-ce que les gestionnaires prennent en considération les intérêts des membres de leur équipe lors de la prise de décisions liées au travail?

Est-ce que les gestionnaires participent aux activités sociales?



Voici des exemples de mesures de prévention qui peuvent être mises en place pour diminuer le risque de faible soutien de la part des collègues et gestionnaires. Une mesure pourrait ne pas être applicable dans un milieu de travail, chacun ayant sa réalité propre. C'est donc au milieu de travail (employeurs, membres du personnel, comité de santé et de sécurité, représentants en santé et en sécurité, agents de liaison en santé et en sécurité) que revient la responsabilité de convenir, ensemble, des mesures à mettre en place.

Soutien des collègues

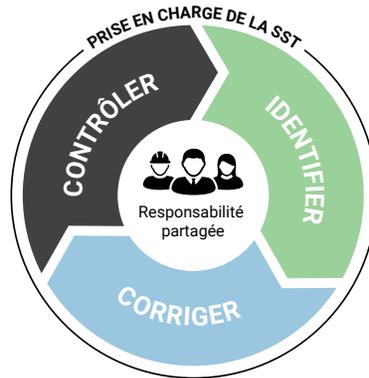
- › Mettre en place un programme d'accueil des recrues en impliquant les travailleuses et les travailleurs plus anciens pour favoriser le transfert de connaissances.
- › Augmenter les échanges entre les différents services ou équipes de l'entreprise.
- › Organiser des rencontres d'équipe régulières et y permettre les échanges entre collègues (ex. : informations, idées, bonnes pratiques, etc.).
- › Permettre la participation de plusieurs travailleuses et travailleurs à une même formation afin de favoriser les échanges.
- › Organiser des activités d'équipe.
- › Réaliser une évaluation de rendement collective afin de favoriser la collaboration plutôt que la compétition.
- › Mettre à la disposition des travailleuses et des travailleurs des lieux communs propices aux discussions (ex. : salles de pause).
- › Promouvoir et sensibiliser le personnel sur le respect, la saine communication et la résolution des conflits.
- › Stabiliser les équipes de travail.

Soutien des gestionnaires

- › Favoriser une gestion de proximité, participative, où les membres du personnel sont impliqués dans les décisions qui les concernent.
- › Appuyer les gestionnaires afin de leur offrir les ressources et le temps nécessaires au soutien de leur équipe.
Par exemple :
 - limiter le nombre de comités auxquels ils participent ;
 - limiter le nombre de réunions ;
 - fournir l'autonomie nécessaire pour la prise de décisions qui auront un impact sur le soutien des membres de leur équipe ;
 - reconnaître la mise en place de pratiques de soutien social ;
 - reconnaître le fait d'être à l'écoute des difficultés vécues par les équipes.
- › En tant que gestionnaire, reconnaître ses propres limites et ses défis, puis solliciter du soutien, au besoin.

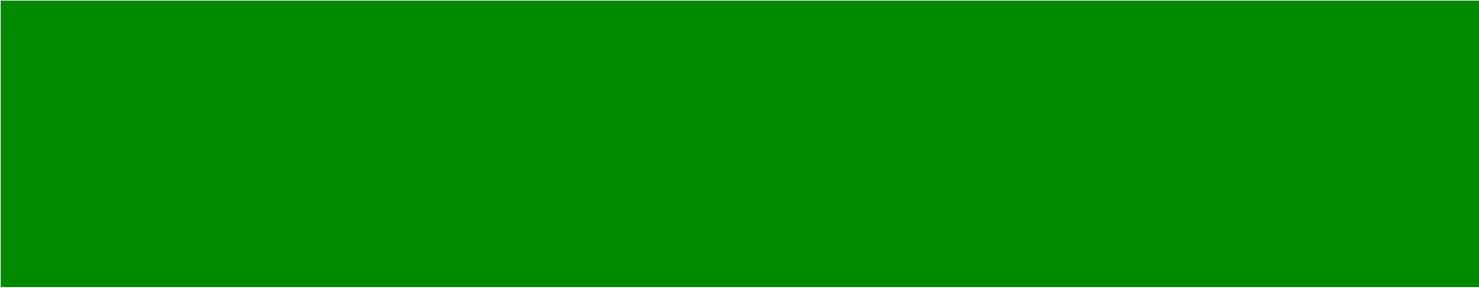
- › Prévoir du temps pour tenir des rencontres individuelles sur une base régulière, et non seulement au moment de l'évaluation annuelle.
- › Donner des orientations claires, préciser les rôles, les responsabilités et les mandats de façon régulière et vérifier que les travailleuses et travailleurs ont bien compris.
- › Au besoin, défendre les membres de l'équipe auprès de la direction ou de la clientèle.
- › Donner suite aux requêtes et aux suggestions des travailleuses et travailleurs dans un délai raisonnable.
- › Faciliter la réalisation du travail en fournissant les ressources nécessaires.
- › Traiter les situations conflictuelles au fur et à mesure qu'elles se présentent.

Contrôler



Voici des exemples de mesures qui contribuent à maintenir de bonnes pratiques de soutien en milieu de travail.

- › Mettre à jour et communiquer la politique sur le harcèlement psychologique ou sexuel.
- › Offrir de la formation et de la formation continue sur le harcèlement psychologique ou sexuel en milieu de travail.
- › Faire un suivi périodique avec les gestionnaires afin d'assurer le maintien des ressources et du temps nécessaires au soutien de leur équipe.
- › Renouveler le programme d'aide aux employés et le promouvoir régulièrement.
- › Mener un sondage périodique sur le climat de travail.



Cette fiche a pu être créée grâce à la collaboration de Jean-Pierre Brun, Ph. D., expert-conseil associé, professeur associé de management, Université Laval.

Reproduction autorisée avec mention de la source

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2023

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2023

ISBN 978-2-550-95299-2 (PDF)



Pour nous joindre
cnesst.gouv.qc.ca
1 844 838-0808