

# Poursuivons notre quête d'équilibre et de bien-être



Lucie Legault  
llegault@asstsas.qc.ca

**La pandémie a levé le voile sur les forces et les fragilités des personnes et des organisations. À l'heure des premiers bilans, quels apprentissages en tirer ? Quels maillons de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail se sont révélés une force dans votre milieu de travail ? Que devrait-on conserver, améliorer, mettre en place ? Voici quelques éléments de réflexion pour la suite des choses !**

L'Institut national de santé publique (INSPQ) définit les caractéristiques d'un environnement de travail qui déterminent la santé mentale et le sentiment de sécurité psychologique au travail. La façon de considérer et de traiter ces déterminants produit un effet positif (facteur de protection) ou négatif (facteur de risque) sur la santé psychologique et l'équilibre de vie professionnelle et personnelle.

Voyez comment, comme gestionnaire ou travailleuse, vous pouvez agir positivement sur plusieurs enjeux organisationnels.

## Communication et information

### FACTEUR DE PROTECTION

Les informations importantes sont transmises de façon efficace, précise, conviviale et respectueuse. Elles sont reçues et comprises au bon moment, par les bonnes personnes.

### ACTIONS CLÉS

- **Assurez une information régulière**, transparente et cohérente
- **Soyez vigilante face à la saturation d'information** (ciblez le nécessaire, dégagez l'essentiel d'un message)
- **Vérifiez la compréhension des personnes** à qui s'adresse le message
- **Soyez attentive aux effets générés** par une information et agissez avec diligence

### MESURE DE LA PROTECTION ET DU RISQUE SELON LE DEGRÉ DES FACTEURS PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL

	↑	↑	↑	↑	↑	↓
<b>PROTECTION</b>	+	+	+	+	+	+
<b>FACTEURS PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL</b>	COMMUNICATION ET INFORMATION	SOUTIEN SOCIAL DU SUPÉRIEUR	SOUTIEN SOCIAL ENTRE COLLÈGUES	AUTONOMIE DÉCISIONNELLE	RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	CHARGE DE TRAVAIL
<b>RISQUE</b>	↑	↑	↑	↑	↑	↓

Source : INSPQ

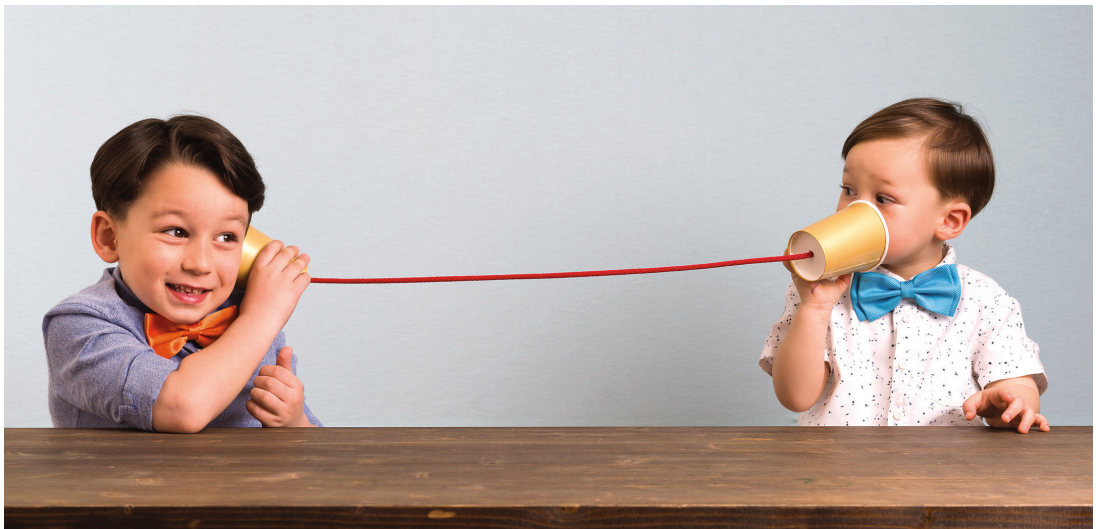


Photo : iStock

## Soutien social du supérieur

### FACTEUR DE PROTECTION

La personne responsable manifeste de l'intérêt, de l'ouverture, du respect envers les besoins des employés. Elle est à l'écoute et aide à résoudre les difficultés communiquées ; elle respecte les capacités du personnel et fournit les ressources (y compris le temps !) pour le développement professionnel nécessaire.

### ACTIONS CLÉS

- **Générez un climat de confiance**, un sentiment de sécurité et de proximité psychologique, notamment par des suivis rapides, des temps d'échanges individuels et en équipe, en usant d'une approche constructive et bienveillante
- **Apportez de la stabilité** et de la prévisibilité dans le quotidien du personnel
- **Dotez-vous de pratiques favorables** à la conciliation travail et vie personnelle
- **Permettez de nommer la détresse** et reconnaissez-la
- **Assurez-vous que les gestionnaires possèdent les connaissances**, les habiletés et disposent des conditions d'exercice pour faire preuve de soutien à l'égard du personnel

## Soutien social entre collègues

### FACTEUR DE PROTECTION

Ce facteur fait appel à l'esprit d'équipe, au lien de confiance et de collaboration qui existe au sein d'un groupe de travail. Il se manifeste par des dispositions et des gestes simples : offrir son aide, accepter un coup de main, avoir la possibilité d'exprimer son point de vue et ses difficultés sans peur d'être jugée, être assistée dans la recherche de solutions.

### ACTIONS CLÉS

- **Faites preuve d'ouverture** et de souplesse à l'égard des réalités propres à chaque personne
- **Témoignez du respect**, de la considération et de la bienveillance face aux limites et difficultés individuelles
- **Mettez l'accent sur l'inclusion**, assurez-vous que personne n'est mis à l'écart
- **Réfléchissez à plusieurs** sur les meilleures façons de travailler
- **Prévoyez des temps d'échanges formels** et informels pour renforcer la cohésion et s'entraider
- **Favorisez des communications constructives**, axées sur le pouvoir d'agir et exemptes de jugement et de comparaison
- **Établissez des règles précises du «vivre et travailler ensemble»** en intégrant les mesures sanitaires en vigueur

## Autonomie décisionnelle

### FACTEUR DE PROTECTION

Elle désigne la possibilité d'exercer un certain contrôle sur les façons de réaliser son travail, d'exprimer sa créativité, de mettre à contribution ses compétences, de s'accomplir et de se développer professionnellement.

### ACTIONS CLÉS

- **Associez les employées aux décisions** organisationnelles qui les concernent
- **Faites preuve de flexibilité** dans l'aménagement du temps de travail et des méthodes pour exécuter les tâches
- **Impliquez le personnel** dans les enjeux de changements
- **Favorisez la réflexion, l'innovation et l'action** face aux enjeux quotidiens

## Reconnaissance

### FACTEUR DE PROTECTION

Ce facteur se manifeste par différentes façons de témoigner (rétroaction, marques de confiance, rémunération, sécurité d'emploi, etc.) aux travailleuses de son appréciation à l'égard de leur travail, leurs efforts, leurs contributions et réalisations.

### ACTIONS CLÉS

- **Appréciez régulièrement les efforts** fournis par les employées
- **Reconnaissez les risques encourus** par les travailleuses
- **Soyez vigilante** et traitez les enjeux d'iniquité et de favoritisme
- **Renforcez la sécurité** face au maintien d'emploi et des conditions de travail
- **Célébrez les bons coups**

Voyez comment, comme gestionnaire  
ou travailleuse, vous pouvez agir positivement  
sur plusieurs enjeux organisationnels.

## Charge de travail

### FACTEUR DE PROTECTION

Ce facteur complexe doit être abordé de façon globale en tenant compte du travail réel, des demandes formelles et informelles faites aux travailleuses, des exigences physiques, intellectuelles et émotionnelles. Il faut aussi considérer les ressources mises à disposition, le temps disponible et les imprévus qui affectent la charge de travail. À cela s'ajoute la dimension subjective de la charge perçue, tout aussi déterminante que la charge réelle.

Il est également important de convenir que le contexte pandémique a beaucoup alourdi la charge émotionnelle vécue par les travailleuses. Il a généré peur, détresse, perte de repères et conflits interpersonnels.

### ACTIONS CLÉS

- **Transmettez des consignes claires et précises**
- **Mettez en place des moyens pour bien connaître la charge de travail**, réelle et perçue, de façon régulière et ajustez-la en fonction des nouvelles demandes, des capacités des personnes, des changements et des imprévus
- **Favorisez la participation des travailleuses aux changements** et assurez-vous de fournir la formation adéquate
- **Considérez les enjeux de fatigue**, d'épuisement des ressources individuelles et collectives



Photo : iStock

## La toile de fond

Il est essentiel de reconnaître l'importance de tous ces enjeux au travail. Cette période pandémique offre l'opportunité de dresser un bilan et de mettre à jour les pratiques de gestion et les conditions d'exercice du travail en regard de l'ensemble de ces déterminants pour la santé psychologique au travail. Une approche concertée de consultation entre les gestionnaires, les employées et le syndicat est à privilégier.

- **Quels attitudes et comportements** de gestion avez-vous appréciés ?
- **Quels attitudes et comportements** de gestion sont à ajuster, à éliminer, à conserver ou à développer ?
- **Avez-vous besoin de formation** sur l'un ou l'autre de ces facteurs organisationnels déterminants pour la santé psychologique au travail ?
- **Quelles conditions d'exercice du travail** appréciez-vous ?
- **Quelles conditions d'exercice du travail** sont à conserver, à éliminer ou à améliorer ?

Bien que leurs rôles et leurs responsabilités soient indéniables en matière de santé psychologique au travail, à eux seuls les gestionnaires ne peuvent pas assurer la présence des conditions favorables. Les travailleuses ont aussi leur part de responsabilité dans la création d'un milieu de travail sain.

Se connaître et prendre soin de soi et des autres contribuent à un climat de travail harmonieux. Être responsable signifie aussi de prendre le temps et d'oser communiquer aux bonnes personnes (collègues ou gestionnaires), de façon précise et respectueuse, ses besoins, ses satisfactions et ses insatisfactions professionnelles.

## Une quête à poursuivre

La pandémie a changé nos contextes de vie et de travail, non nos besoins humains. Les aspects de notre vie qui se sont révélés importants pendant la pandémie, à savoir la sécurité physique et psychologique, le soutien social, la qualité des relations interpersonnelles, l'étaient déjà auparavant. La pandémie aura eu l'effet de « les mettre en valeur » en les désignant comme des nécessités.

Avec résilience, bienveillance et solidarité, poursuivons notre quête d'équilibre et de bien-être au quotidien. ●

## RÉFÉRENCES

INSPQ. [2018]. *Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la grille d'identification de risques psychosociaux du travail*. <https://www.inspq.qc.ca/publications/2371>

INSPQ. [2020]. *Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie — COVID-19*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociaux-travail-covid19.pdf>