



Donner un sens au travail

PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE





AUTEURS

Estelle M. Morin, HEC Montréal
et Charles Gagné, IRSST
avec l'assistance de Benoit Cherré

• Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction
• à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts,
• faire appel à ses compétences, stimuler le développement
• de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs.

• Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre,
• offrir un travail qui a du sens dans un milieu
• stimulant représente un atout majeur pour
• attirer et retenir le personnel compétent.



prévention : Ensemble des mesures organisées pour réduire, voire éliminer les risques pour la santé et la sécurité des employés.

promotion : Ensemble des activités visant à assurer aux employés un plus grand contrôle sur leur propre santé et l'améliorer.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à souligner la contribution de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Affaires municipales (APSAM), de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration provinciale (APSSAP), de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur Affaires sociales (ASSTSAS), du Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec (CPSSTQ), de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA).

sens

Avant-propos

Ce document s'adresse aux gestionnaires et aux intervenants concernés par la santé au travail, au sens large, incluant le bien-être psychologique. Il se veut un outil de réflexion pour les responsables des ressources humaines, les comités de santé et de sécurité, les représentants syndicaux et patronaux et les travailleurs. Il est basé sur l'étude *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel* qui dégage six caractéristiques qui donnent un sens au travail ainsi que les liens entre les caractéristiques du travail, la santé mentale et l'engagement des employés envers leur employeur.

Ce document s'inscrit dans une perspective positive et proactive de santé au travail qui s'appuie sur quatre prémisses :

- Le sens qu'une personne donne à son travail peut avoir des effets positifs ou négatifs sur sa santé mentale et sur son engagement envers l'organisation.
- Il y a des indicateurs de détresse psychologique qui sont observables tant pour les travailleurs que pour les organisations. L'équilibre mental a un impact direct sur l'engagement du travailleur envers l'organisation.
- Selon l'étude, six caractéristiques donnent un sens au travail : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissages et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance.
- Il y a des moyens pour prévenir la détresse psychologique, lesquels peuvent avoir des effets protecteurs; il y a aussi des moyens pour promouvoir le bien-être psychologique, lesquels peuvent avoir des effets bénéfiques.

Ces sujets sont abordés dans ce document destiné à la promotion du bien-être psychologique. Toute personne intéressée à la prévention de la détresse psychologique devrait également se référer au *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, document complémentaire, publié par l'IRSST et disponible sur son site Web (www.irsst.qc.ca).

Par le biais de ce document, nous proposons des pistes de réflexion pour mettre en application des moyens qui renforcent le sens que tout employé donne à son travail, car c'est un facteur déterminant de sa santé mentale, de son attitude et de sa performance.



Lorsqu'un employé perçoit son travail de façon positive, il a davantage tendance à s'impliquer affectivement dans l'organisation. Il est enclin à être plus consciencieux, à coopérer avec les autres et à fournir le rendement attendu.

Les gestionnaires qui veulent stimuler l'engagement des employés doivent prendre en compte l'importance de l'organisation du travail et viser à agencer les tâches et les conditions dans lesquelles elles s'accomplissent pour donner un sens au travail.

Une expérience subjective...

Un travail qui a du sens est perçu comme ayant beaucoup d'importance pour la personne qui l'exécute de sorte qu'elle lui accorde une grande valeur et déploie les efforts nécessaires pour le réaliser.

En psychologie, ce qui a du sens est associé à une expérience empreinte de cohérence, de consistance, d'équilibre, voire de complétude. Cette notion est aussi associée à la raison d'être et de vivre. Dans cette perspective, le sens du travail serait tributaire de la cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit, ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'elle pose quotidiennement dans son milieu.



Sens du travail et sens au travail

Le sens du travail s'appuie sur le rapport qu'une personne développe avec les activités qui définissent son rôle. Bien que le sens qu'une personne attribue à son travail soit fortement subjectif, moulé par divers facteurs, il y a des stimuli communs partagés de façon implicite par l'ensemble des travailleurs qui œuvrent dans l'organisation.

Au cours des enquêtes menées dans le contexte de l'étude *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, les auteurs ont constaté que les employés faisaient une différence entre « le sens du travail » et « le sens au travail ».

Le sens du travail se rapporte aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction.

Le sens au travail s'applique aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et la clientèle.

Cette distinction a d'ailleurs été faite par d'autres chercheurs, notamment Pratt et Ashforth, qui ont émis l'idée que le sens qu'une personne attribue à son travail et à son milieu de travail est intimement lié à son identité.

D'après eux, le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance et des affinités entre son identité, son travail et son milieu de travail. Il en résulte une « expérience empreinte de cohérence ». En d'autres mots, l'employé se sent bien parce que son travail et son milieu de travail ont un sens à ses yeux.

Non-sens

Un travail qui n'a pas de sens correspond à ce qui est absurde.

Lorsqu'un individu considère que son travail n'a pas de sens, son bien-être psychologique est menacé. Cela entraîne un sentiment d'aliénation caractérisé par un état de vide, d'apathie et d'ennui, ainsi qu'un sentiment d'inauthenticité, de dissonance émotionnelle et d'impuissance. Cet état anxieux n'est pas nécessairement pathologique.

Afin de promouvoir la santé mentale des employés, il est important que le travail et le milieu de travail aient un sens pour eux.



On peut...

- faire un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas;
- faire un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a;
- idéalement, faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a.

Le sens qu'une personne attribue à son travail est subjectif. Il est donc en partie tributaire de ses perceptions, positives ou négatives.

Les caractéristiques des tâches et des conditions de travail peuvent être une source de stress, d'iniquités ou de risques pour la santé des employés, ce qui agit sur leurs perceptions.

perceptions...

Perceptions positives

La personne qui perçoit positivement son travail y trouve du sens. Elle a tendance à se sentir bien, physiquement et psychologiquement, et le manifeste par ses comportements et son attitude. Elle tend à se présenter à l'heure, à faire preuve de vigilance dans ses tâches pour minimiser les erreurs et les risques d'accident; elle aide ses collègues lorsque c'est nécessaire, agit en fonction du rendement attendu et coopère pour atteindre les objectifs fixés au sein de son équipe de travail ou de son organisation. Elle a un lien affectif envers son travail qui peut être renforcé par ses relations avec ses collègues, ses supérieurs ou la clientèle.

Sa perception est fondée sur deux aspects :

- les activités quotidiennes concrètes
- les conditions dans lesquelles elle les accomplit

Les activités comme les conditions de travail doivent être favorables à la santé et à la sécurité du personnel. Ceci comprend, entre autres, un contexte de travail sain et sécuritaire, des équipements adéquats, des processus de travail rodés et un environnement physique fonctionnel. Les relations humaines que procure le travail jouent également un rôle important. Une bonne communication, des attitudes de renforcement positif et le soutien des pairs contribuent pour beaucoup à créer un bon climat de travail.



Dès 1950, Eric Trist, de l'Institut Tavistock de Londres, démontre que l'insatisfaction des travailleurs du secteur des mines, en Grande-Bretagne, était moins engendrée par les conditions de travail comme le salaire et les avantages sociaux que par l'organisation du travail.

Perceptions négatives

L'individu qui perçoit négativement son travail a tendance à considérer qu'il n'a pas de sens, tout comme le milieu dans lequel il œuvre, et à avoir des symptômes de stress ou même de détresse ainsi que des troubles de santé physique.

La qualité de sa présence et celle de son engagement sont déficientes. Il fait « acte de présence », mais dans un état qui l'empêche de donner le meilleur de lui-même. Sa vigilance est affectée par le stress qui accroît les risques d'erreurs, d'oublis et d'accidents, en plus d'affecter son rendement. Sous l'effet du stress, cette personne peut même en arriver à développer des problèmes d'attitudes entraînant des tensions et des conflits avec ses collègues.

Dans un tel cas, l'individu adopte des stratégies défensives : ajustement de ses aspirations, modification de ses valeurs, augmentation de l'importance accordée au salaire. En d'autres mots, à défaut de pouvoir résoudre les tensions et les difficultés auxquelles il fait face, il prend des moyens pour se protéger contre leurs effets néfastes.

Lorsque ces stratégies défensives deviennent inefficaces, des symptômes d'épuisement apparaissent et la performance au travail se détériore. Ces deux dimensions peuvent se traduire en absentéisme, en désaffection à l'égard du travail et de l'organisation, en distraction, en conflits, en comportements contre-productifs, en un désir de changer d'emploi ou de profession.

Il est maintenant admis que l'apparition de troubles psychologiques et de comportements négatifs au travail n'est pas seulement le fait de dispositions personnelles. Ceux-ci peuvent être attribués à un travail, à des conditions ou à un milieu de travail dit « toxique ».

positif
négatif

Oui
non



Différents facteurs liés au sens du travail ont un impact sur la santé mentale au travail et l'engagement organisationnel.

La promotion du sens du travail s'inscrit dans une perspective positive de la santé au travail qui vise, non pas à dépister la détresse psychologique, mais à promouvoir le bien-être psychologique.



Bien-être psychologique

La conjonction du vieillissement de la population, de l'accroissement des départs à la retraite et de l'augmentation du taux d'absentéisme de longue durée fragilise et menace la stabilité des équipes de travail. Il en découle de sérieux problèmes. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, offrir un travail qui a du sens dans un milieu stimulant représente un atout majeur pour attirer et retenir le personnel compétent.

Indicateurs de l'état psychologique

La santé mentale est définie par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme un état de bien-être psychologique qui permet à une personne :

- de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie
- de travailler de manière efficace et productive
- d'apporter des contributions à sa communauté

Cette définition réunit en quelque sorte deux états, c'est-à-dire l'absence de détresse psychologique et le sentiment de confort et d'équilibre mental qu'on peut nommer « bien-être psychologique ».

Détresse psychologique

La détresse psychologique est un état de tension et de stress caractérisé par un état anxieux ou dépressif, l'irritabilité, la dépréciation de soi et le désengagement social. À cet égard, le *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail* présente les principaux facteurs de risque à considérer en matière de prévention : la reconnaissance au travail, l'estime de l'entourage, le soutien du gestionnaire, le soutien des pairs, le changement, la charge de travail, l'autonomie et le contrôle.

Bien-être psychologique

Le bien-être psychologique est un état d'équilibre et d'aisance du corps et de l'esprit, caractérisé par l'estime de soi, l'équilibre psychologique, la maîtrise de soi et des événements, la sociabilité, l'implication sociale et un sentiment de bonheur.

Engagement organisationnel

Avec ses collègues, Eric Trist a cherché à comprendre les conditions qui favorisaient l'engagement des employés envers leur travail et a proposé « le design des systèmes socio-techniques ». Ce modèle vise à organiser le travail de façon à correspondre aux motivations intrinsèques des employés (ex. : exercer ses compétences, se perfectionner, avoir de l'autonomie, etc.) et à leurs besoins extrinsèques (ex. : salaire, avantages sociaux, santé et sécurité, etc.) afin d'améliorer la performance organisationnelle.

L'engagement envers l'organisation ou, en anglais, « organizational commitment », est une notion qui rend compte de la nature et de la force des liens qui unissent la personne à son emploi. De plus, elle constitue un critère important de l'efficacité organisationnelle en ayant un impact sur la mobilisation du personnel.

Cette notion est corrélée avec la stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire), l'assiduité (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle et les comportements dits « corporatifs », soit ceux qui vont au-delà des attentes et des prescriptions de rôles attribués.

L'engagement organisationnel se trouve au cœur de la problématique très actuelle qui interpelle les organisations de toutes tailles : la rétention du personnel.

Trois formes d'engagement

L'engagement affectif réfère à l'attachement, à l'identification et à l'implication d'une personne par rapport à l'organisation qui l'emploie. Un employé garde son emploi parce qu'il le veut bien.

1.

2.

L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé exprimant un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation.

3.

L'engagement de continuité indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin. Ce type d'engagement est associé à deux attitudes : le manque de solutions de rechange qui s'offrent à lui sur le marché du travail ou les sacrifices personnels qu'il devrait faire s'il quittait son poste.





La valeur du leadership s'exprime dans la capacité à préserver et à promouvoir les valeurs fondamentales qui rehaussent la valeur du travail.

Un employé développe une perception personnelle et subjective de son travail, mais réagit comme l'ensemble de ses collègues à des stimuli implicites dans son milieu de travail. Ces stimuli correspondent aux caractéristiques qui contribuent à donner un sens au travail. Il y en a six : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissages et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance.

Tout gestionnaire a avantage à rendre explicites les stimuli implicites et à s'en servir comme des moteurs pour rehausser le sens du travail et pour renforcer le lien que l'employé a avec son travail. Ces stimuli, ou caractéristiques, tracent des pistes d'action qui s'adressent aux gestionnaires, aux responsables des ressources humaines et aux employés, car la promotion du bien-être psychologique s'avère une responsabilité partagée.

Caractéristiques déterminantes

Utilité sociale

Pour qu'un travail ait un sens, il est important qu'il soit perçu comme utile aux autres ou à la société. Il faut qu'il ait un but qui motive la personne à accomplir les tâches qui lui sont confiées. Voici deux exemples qui illustrent cette caractéristique : un pompier reconnaît l'utilité de son travail quand il éteint un incendie, car il sauve des vies humaines; les employés d'une société hydro-électrique travaillent d'arrache-pied pour rétablir le courant lors d'une panne afin d'assurer un service important aux abonnés.

Autonomie

Pour que le travail ait un sens, il doit permettre à l'individu qui l'exécute d'exercer ses compétences et son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et de pouvoir exprimer ses opinions quant aux décisions qui le concernent. Un cadre qui se voit confier la responsabilité de développer des groupes de travail performants et une équipe d'opérateurs qui ont le pouvoir d'organiser leur travail pour obtenir les résultats qu'on attend d'eux sont de bons exemples d'autonomie.

Occasions d'apprentissages et de développement

Un travail qui a un sens ne fait pas que correspondre aux intérêts professionnels d'un employé. Il lui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir. Par exemple, un informaticien qui doit trouver une solution technique à un traitement de données utilise ses connaissances, ce qui valorise sa tâche; une conseillère en relations de travail, qui participe à une formation sur la résolution de cas litigieux de harcèlement psychologique, a une bonne occasion d'enrichir ses compétences.

Rectitude morale

Le travail a du sens lorsqu'il est réalisé d'une façon responsable et moralement justifiable autant sur le plan de l'exécution que des résultats. Un comptable qui prend à cœur les intérêts de sa clientèle tout en respectant les principes généralement reconnus agit de façon responsable.

Qualité des relations

Pour que le travail ait un sens, il doit être réalisé dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives, de contacts intéressants, de bonnes relations interpersonnelles et qui permet de développer une complicité avec ses collègues, d'obtenir leur soutien et d'exercer son influence au sein d'une équipe ou d'une organisation.

Reconnaissance

Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion sont autant de facettes de la reconnaissance en milieu de travail. Un membre d'une équipe qui souligne la participation de ses collègues dans la préparation de la présentation de son projet pose un geste évident de reconnaissance.

Pistes d'action

Selon l'Organisation mondiale de la santé, promouvoir la santé mentale au travail c'est rendre les employés capables de prendre en charge leur santé et de l'améliorer. Cela suppose que les employés :

- soient en mesure de reconnaître leur état de santé
- soient capables de détecter les signes précurseurs de la maladie et les facteurs de risque dans leur travail
- soient encouragés à prendre les mesures nécessaires pour s'en protéger
- reconnaissent leurs intérêts, leurs compétences et leurs aspirations
- connaissent différents moyens de stimuler leur santé physique et mentale
- soient incités à développer de saines habitudes de vie et de travail

Dans cette perspective, la promotion du bien-être psychologique est un défi commun aux employés et aux employeurs, qui vaut la peine d'être relevé, car les bénéfices que tous en retirent sont élevés, tant sur le plan de la performance que sur les plans humain et social.

Les caractéristiques qui donnent du sens au travail étant établies, il nous semble approprié de les jumeler à des pistes d'action.

Faire valoir l'utilité sociale du travail

Les gestionnaires ont un rôle important à jouer pour faire valoir l'utilité sociale du travail. Ils doivent avoir la compétence et l'intégrité nécessaires pour clarifier les attentes, donner des orientations explicites à leurs employés qui soient cohérentes avec la mission de l'organisation.

Accorder de l'autonomie aux employés

Accorder de l'autonomie aux employés signifie qu'ils aient les compétences, les informations, les ressources et l'autorité nécessaires pour faire leur travail. Par ailleurs, il importe d'instaurer des pratiques de gestion qui favorisent la confiance au sein de l'organisation et de respecter la dignité humaine dans les pratiques managériales.

Fournir des occasions d'apprentissages et de développement

Veiller à la qualité des décisions d'embauche et de promotion, à l'efficacité des programmes de formation et à la participation des employés aux décisions concernant l'organisation de leur travail sont autant d'occasions d'apprentissages et de développement.

Renforcer la rectitude morale dans le travail

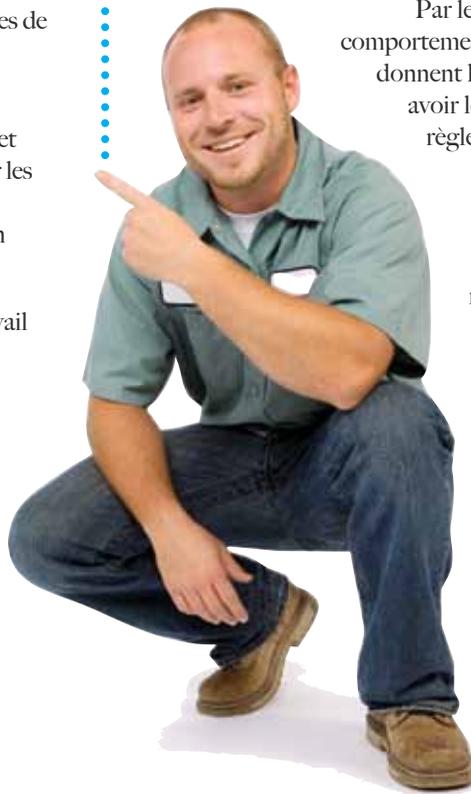
Les gestionnaires ont le devoir de veiller au respect des employés, de leur temps et de leur bien-être. Ils doivent avoir le courage de prendre des décisions stratégiques pour promouvoir la santé et la sécurité du personnel, la justice et l'équité. C'est leur responsabilité de s'assurer que le travail et les pratiques organisationnelles reflètent le souci de la dignité humaine. Ils ont aussi à soutenir les efforts et les initiatives du personnel et à encourager les uns et les autres à s'entraider.

Favoriser la qualité des relations

La transparence des décisions, des tribunes destinées aux employés et un climat de confiance sont autant d'aspects qui favorisent la qualité des relations de travail.

Reconnaître les mérites des employés

Par leurs attitudes et leurs comportements, les gestionnaires donnent l'exemple. Ils doivent avoir le courage de fixer les règles de bonne conduite qui permettent de déterminer les mérites de chacun et de favoriser le renforcement positif.



Moyens stratégiques

La promotion du bien-être psychologique au travail doit être conçue pour agir à trois niveaux.

NIVEAU TERTIAIRE

Le niveau tertiaire est caractéristique d'un ensemble d'employés peu stimulés par leur emploi mais qui n'en souffrent pas. Ces employés ne sont pas forcément en détresse psychologique, mais ils peuvent conserver leur emploi pour différentes raisons, par exemple, pour les avantages qu'ils en retirent ou parce qu'ils n'ont pas de solution de rechange.

NIVEAU SECONDAIRE

Le niveau secondaire est typique d'un ensemble d'employés qui ne présentent pas de symptômes de détresse psychologique et dont l'humeur est plutôt bonne en général. Ceux-ci sont intéressés par leur travail et engagés affectivement envers leur organisation, mais leur loyauté est fragile.

NIVEAU PRIMAIRE

Le niveau primaire est propre à un ensemble d'employés qui se sentent bien dans leur travail et dans leur vie en général et qui sont attachés à leur employeur.

Les gestionnaires ont un rôle à jouer dans la promotion du bien-être psychologique dans leur milieu de travail. Ils ne doivent cependant pas oublier leur propre bien-être... ils sont aussi des travailleurs.





Le service des ressources humaines peut conseiller et soutenir les entreprises dans la mise en œuvre de leurs actions. Pour plus d'information, consultez le portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (www.portailrh.org) et le numéro du magazine *Effectif*, intitulé *Le professionnel RH : complice du gestionnaire*, volume II, numéro 5.

Moyens stratégiques tertiaires

Dans bon nombre d'organisations, il y a des employés qui sont peu attachés à leur employeur et qui ne songent pas à changer d'emploi soit parce que cela serait trop coûteux ou parce qu'ils n'ont pas d'alternative. Ces employés ne sont pas forcément stressés, mais leur travail ou leur milieu de travail ne les stimule pas. Les moyens qui s'appliquent aux employés dont le profil correspond au niveau tertiaire, visent à stimuler leur bien-être psychologique et leur engagement affectif.

Ce que le gestionnaire peut faire :

Perfectionnement des habiletés de supervision

Savoir obtenir la collaboration des employés, d'une manière humaine et efficace.

- Faciliter l'accomplissement des projets : clarifier les objectifs, trouver les ressources, fournir les équipements adéquats, soutenir les efforts, donner du feedback, encourager les employés à prendre des initiatives pour résoudre les problèmes et à partager leurs points de vue sur les enjeux importants.
- Offrir des formations et des occasions d'apprentissages.
- Gérer les tensions et les conflits en jouant le rôle de médiateur.
- Démontrer un intérêt pour le bien-être, la santé et la sécurité des employés, qui va au-delà des bonnes pratiques organisationnelles; s'assurer que les équipements sont sécuritaires et que le programme préventif est suivi correctement.

Pratiques de soutien socio-émotionnel et instrumental

Rencontrer, en privé, les personnes aux prises avec des difficultés et les écouter avec empathie; offrir des références appropriées et assurer un suivi, etc.

Pratiques de reconnaissance

Prendre le temps de connaître ses collaborateurs, leurs champs d'intérêts et leurs aspirations, leur témoigner son appréciation, leur offrir des vœux personnalisés, etc.

Enrichissement du travail

- Définir les tâches qui mobilisent les facultés cognitives, les compétences et le sens des responsabilités de l'employé.
- Revoir périodiquement les méthodes, les procédures et les pratiques de travail avec les employés afin d'éliminer les tâches inutiles; faire valoir l'utilité du travail et l'efficacité des tâches.

Habilitation du personnel

- Mettre en place des procédures simples et efficaces, connues et comprises par tous, pour diagnostiquer les problèmes et les résoudre.
- Faire régulièrement le point avec l'équipe sur l'évolution des activités pour ajuster le tir.
- Déterminer au préalable les ressources nécessaires pour mieux accomplir les tâches.
- Animer des rencontres visant à partager les informations, les idées et les solutions des membres de l'équipe.

Suivi des absences et des départs

Examiner les motifs des absences et des départs afin d'en comprendre les causes.

Conseil de carrière

Assister les employés dans leur choix quant à leur cheminement professionnel, surtout lors d'une promotion ou d'un changement organisationnel.

Ce que le travailleur peut faire :

Orientation et gestion de carrière

Reconnaître ses intérêts, ses compétences et ses objectifs professionnels et les communiquer à son gestionnaire. Apprendre à s'affirmer en respectant les autres, à refuser des demandes irréalistes, se former et développer ses compétences.

Développer son authenticité

Se réserver du temps pour penser, planifier, rencontrer un collègue, exprimer sa reconnaissance.



Moyens stratégiques secondaires

Il y a des employés qui ne se sentent ni stressés par leur travail, ni heureux de le faire, sans pour autant se sentir malheureux. La vie est pour eux comme un grand fleuve tranquille. Ils sont plus ou moins attachés à leur emploi et n'hésiteraient pas à le changer si une opportunité se présentait à eux. Le défi à ce niveau est également de stimuler leur bien-être psychologique et de renforcer leur niveau d'engagement affectif.

Ce que le gestionnaire peut faire :

Développement des compétences

- Avec l'assistance du responsable des ressources humaines, offrir une variété de programmes de formation afin de stimuler le transfert des apprentissages.
- Encourager la polyvalence en offrant la formation et l'accompagnement nécessaires pour accomplir différentes tâches, favorisant ainsi la mobilité du personnel et la stabilité des équipes. Offrir aux employés qui ont des aspirations élevées des responsabilités dans des projets spécifiques.

Pratiques de participation

- Inviter les personnes visées par une décision à exprimer leur point de vue, confier de nouvelles responsabilités à des employés ayant besoin de défi ou de stimulation.
- Soutenir les efforts des employés lorsqu'ils s'impliquent dans une réunion de travail ou un projet d'équipe.
- Intervenir auprès de l'équipe pour s'assurer que chacun a la possibilité de s'exprimer, d'assumer des responsabilités à la mesure de ses compétences et d'être reconnu de manière juste et équitable.



Consolidation d'équipe

La consolidation d'équipe vise différents objectifs. Elle peut avoir des buts opérationnels tels que clarifier la mission et les objectifs de l'équipe, viser à renforcer la cohésion de l'équipe en donnant aux membres la possibilité de parfaire leurs habiletés de communication, de gestion de conflits et d'expression de leur créativité. Enfin, elle peut servir à faciliter l'intégration de nouvelles recrues.

Programmes de santé

Offrir et faire la promotion de programmes de santé. Encourager la formation de comités paritaires dédiés à la promotion de la santé au travail. Publiciser les activités et les programmes mis en œuvre et les résultats obtenus.

Ce que le travailleur peut faire :

Développer de saines habitudes de travail

Prendre les moyens pour éviter la surcharge de travail par de bonnes habitudes de travail; réserver la période de la journée où on est plus attentif aux tâches et aux dossiers les plus importants et allouer les autres périodes au traitement des appels, du courrier et des courriels. Accorder plus d'importance aux contacts humains qu'aux communications électroniques : il n'y a rien de plus efficace qu'une rencontre en tête-à-tête pour répondre à des questions, régler un problème ou faire avancer un dossier.



Moyens

Ressources

Moyens stratégiques primaires

De plus en plus d'employeurs ont mis en place des conditions telles que leur entreprise se distingue par la qualité de vie au travail qu'elle offre aux employés. Dans ce type d'entreprise, les employés éprouvent peu de stress, sauf peut-être celui de la performance et du dépassement de soi, se disent heureux dans leur emploi et attachés à leur organisation. Le défi à ce niveau est de soutenir le développement physique, psychologique et social des employés afin de protéger leur santé et de nourrir leur engagement.

Ce que le gestionnaire peut faire :

Veiller à l'enrichissement des postes par le développement des responsabilités et la validation des acquis.

Pratiques de gestion de la relève

Planifier les besoins de main-d'œuvre pour les prochaines années; identifier la relève; établir des programmes de formation afin de préparer les candidats; encourager les personnes s'approchant de la retraite à demeurer actives au sein de l'organisation et à participer à former leur relève, à transférer leurs savoirs et ne pas oublier de reconnaître cette expertise.

Sélection et dotation du personnel

Recruter des personnes dont les champs d'intérêts et les compétences correspondent à la nature et aux exigences de l'emploi. Au moyen de l'attribution du poste, s'assurer que le candidat connaît et accepte les conditions réelles de l'emploi.

Ergonomie des postes de travail

Détecter et corriger les problèmes de postures d'ordre ergonomique. Améliorer la qualité et l'efficacité de l'aménagement des postes de travail.

Favoriser le développement de relations positives entre les employés

- Organiser des activités sociales.
- Installer des espaces de rencontre et de repos.

Horaires flexibles

Respecter les paramètres négociés : l'heure du début et de la fin de la journée, le nombre de jours travaillés. Les horaires flexibles peuvent favoriser un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée et une meilleure utilisation des périodes de repos, et accordent de l'autonomie aux employés pour des activités de perfectionnement et de développement.

Programmes de télétravail

Les programmes de télétravail permettent aux employés de travailler, entièrement ou partiellement, en dehors des lieux propres à l'organisation. Plusieurs facteurs doivent être pris en considération lorsqu'on envisage d'implanter le télétravail notamment :

- préparatifs, formations et « manuels d'instructions »
- infrastructures (supports techniques, logistiques, ergonomiques)
- disponibilités et horaires de travail
- communication, réseaux et groupes d'entraide
- organisation du travail et planification des échéances
- planification des déplacements et des rencontres
- développement des compétences et de la carrière
- gestion de la performance
- gestion des dépenses personnelles (équipements, véhicule, services)

Utilisation intelligente des technologies de communication

Ces technologies sont mises à notre disposition pour que nous soyons efficaces au travail, mais cette efficacité nécessite des relations saines et coopératives.

Ce que le travailleur peut faire :

Renforcer son réseau
Nouer des liens avec des collaborateurs.

Assurer son développement professionnel
Avoir un projet, poursuivre des buts importants inspirés de ses propres valeurs.

Développer sa résilience
Préserver son intégrité en situation de crise, faire face à la situation, reconnaître les enjeux, donner un sens aux événements, improviser une solution pour s'en sortir le mieux possible.

Être optimiste
Nourrir des pensées et des attentes positives.

Exercer son influence
Mobiliser ses collègues pour atteindre des objectifs communs.

Être prévenant
Prendre les devants pour soutenir la performance de son équipe.

Références

- Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994). Religion and the Meaning of Work, *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(2), 135-147.
- Emery, F. (1976). *Future we are in*. Leiden, Pays-Bas : Martinus Nijhoff.
- Hallowell, E. M., (1999). The human moment at work. *Harvard Business Review*, 77(1), 58-66.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
- Kasl, S. V. (1992). Surveillance of psychological disorders in the work place. In G. Puryear Keita & S. L. Sauter (coord.), *Work and Well-Being, An Agenda for the 1990s*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 73-95.
- Ketchum, L. D., & Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*. Newbury Park: Sage.
- Lesage, P.-B., & Rice-Lesage, J. A. (1978). Le sens du travail et le gestionnaire, *Gestion*, 3(4), 6-16.
- Mahoney, M. J. (1991). *Human change processes. The scientific foundations of psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. Oxford, England: D. Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélaïr, S. & Battaglini, A. (1998). The Structure of mental health: higher order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place: Theory, research and applications*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Mor-Barak, M. E., (1995). The Meaning of Work for Older Adults Seeking Employment: The Generative Factor. *International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 325-344.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T. C. Pauchant & al. (coord.), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal, Québec-Amérique et Paris : Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.
- MOW International Research Team (1987). *The meaning of working*. New York: Academic Press.
- Olafsdottir, L. (2004). Prevention, health and safety program in companies provide a more successful and healthier workplace. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 22, 27-30.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (1999). *Rapport sur la santé dans le monde 1999. Pour un réel changement*.
- Organisation mondiale de la santé (OMS) (1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la santé*, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé, no. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work, In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Coords). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berret-Koehler, 309-327.
- Quick, J. C. & Quick, J. D. (1979). Reducing stress through preventive management. *Human Resource Management*, 18(3), 15-22.
- Sauter, S. L. & al. (1993). Prevention of work-related psychological disorders : A national strategy (proposed by NIOSH). In G. P. Keita & S. L. Sauter, *Work and Well-Being. An Agenda for the 1990s*. Washington D.C., APA, 17-40
- Trist, E. (1978). *Adapting to a changing world*. Labour Gazette, 78, 14-20.



Ce document est téléchargeable
gratuitement à l'adresse suivante :
www.irsst.qc.ca/files/documents/PublIRSST/RG-624.pdf

POUR EN SAVOIR PLUS

MORIN, Estelle. *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Rapport R-543, IRSST, 62 pages.

Téléchargeable gratuitement :
www.irsst.qc.ca/files/documents/PublIRSST/R-543.pdf

MORIN, Estelle. *The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment*, Report R-585, IRSST, 65 pages.

Téléchargeable gratuitement :
www.irsst.qc.ca/files/documents/PublIRSST/R-585.pdf

« Le travail – Plus de sens, moins de stress », *Prévention au travail*, Vol. 22, no. 2, pages 24-25, printemps 2009.

Téléchargeable gratuitement :
www.irsst.qc.ca/files/documents/fr/prev/v22_02/24-25.pdf

.....

ISBN : 978-2-89631-399-0 (version imprimée)
ISBN : 978-2-89631-400-3 (PDF)
ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications
505, boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal (Qc) H3A 3C2 Canada
Téléphone : 514 288-1551

www.irsst.qc.ca





Donner un sens au travail
PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE

