

Fiche 2-C : Indicateur « Soutien social du supérieur immédiat »



Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat**
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que le soutien social du supérieur immédiat?

Le soutien social du supérieur immédiat se traduit par des pratiques de gestion qui favorisent l'écoute, l'ouverture aux opinions et la disponibilité du supérieur immédiat pour ses employés. Cet indicateur fait référence à la capacité du supérieur immédiat à soutenir les employés de même que le degré de dignité, de politesse et de respect avec lesquels les employés sont traités par leur supérieur.

Le soutien social du supérieur immédiat peut prendre plusieurs formes :

1) Opérationnel, c'est-à-dire centré sur la tâche. Le fait de fournir les outils, les ressources et le temps pour faciliter la réalisation des tâches en fait partie. Lorsqu'un supérieur immédiat arrive à faire travailler les gens ensemble et à résoudre les problèmes de fonctionnement, il offre une forme de soutien opérationnel.

2) Informationnel, par le biais d'informations ou de conseils pour soutenir la réalisation du travail et pour aider à résoudre des situations difficiles. La clarification des rôles, des responsabilités et des attentes par le supérieur immédiat est une forme de soutien informationnel.

3) Émotionnel, c'est-à-dire centré sur la personne. Le fait d'être écouté, traité avec respect et de se sentir en confiance peut aider un travailleur à surmonter plus facilement une difficulté professionnelle.

Pourquoi s'en préoccuper?

Dans un contexte où le travail s'intensifie et où les changements sont de plus en plus fréquents, le soutien social du supérieur immédiat s'avère un facteur de protection primordial pour prévenir les problèmes de santé au travail. Le fait de se rendre disponible, d'être à l'écoute des besoins des employés, de respecter leurs capacités et de leur fournir les outils, les ressources ou la formation nécessaires à l'accomplissement de leur travail sont autant de pratiques de gestion qui permettent aux employés de se sentir respectés et soutenus.

Dans plusieurs entreprises, les gestionnaires ont une charge de travail élevée, siègent sur plusieurs comités, passent beaucoup de temps en réunion et font parfois de la gestion à distance, ce qui a pour effets qu'ils sont très peu disponibles pour offrir un niveau adéquat de soutien aux employés. Le manque de soutien social du supérieur immédiat touche non seulement la qualité des relations humaines, mais également l'efficacité de l'organisation. Cette situation crée un terreau fertile pour le développement de conflits et de harcèlement, en plus de contribuer à l'absentéisme et au roulement du personnel.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : soutien social du supérieur immédiat.

- Former ou coacher les gestionnaires sur les pratiques de gestion favorable à la santé et sur l'écoute attentive;
- Soutenir les gestionnaires afin de leur offrir les ressources et le temps nécessaires pour qu'ils puissent offrir du soutien à leur équipe. Par exemple :
 - limiter le nombre de comités auxquels participent les gestionnaires,
 - limiter le nombre de réunions pour les gestionnaires,
 - fournir l'autonomie nécessaire aux gestionnaires pour qu'ils puissent prendre des décisions qui auront un impact sur le soutien aux employés,
 - reconnaître les gestionnaires qui mettent en place des pratiques de soutien social et être à l'écoute de leurs difficultés;

- En tant que gestionnaire, reconnaître ses propres limites et difficultés et solliciter la ligne hiérarchique pour du soutien;
- Tenir régulièrement des rencontres d'équipe en présence du gestionnaire pour échanger de l'information et laisser un temps de parole aux employés pour échanger sur les difficultés rencontrées;
- 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 valider que les personnes aient bien compris;
- Partager les succès et les échecs entre les membres de l'équipe. Au besoin, défendre les membres de l'équipe auprès de direction ou de la clientèle;
- Adopter un langage et des comportements respectueux et valider l'effet qu'ils produisent sur les autres;
- Donner suite aux requêtes et aux suggestions des employés dans un délai raisonnable;
- Faciliter la réalisation du travail en fournissant les ressources nécessaires et en limitant les demandes connexes qui ne font pas partie du mandat principal des employés;
- Éviter de laisser détériorer les situations conflictuelles. Intervenir comme médiateur ou aller chercher l'aide nécessaire.

Références et liens utiles

1. Brisson C., M. Gilbert-Quimet, C. Duchaine, X. Trudel, M. Vézina, (2016). *Workplace Interventions Aiming to Improve Psychosocial Work Factors and Reduce Related Health Problems*. Chapitre 16 in *Work stress and Health in a Globalized economy*, in Siegrist & Wahrendorf. Springer International Publishing.
2. Brun, J.-P. (2007). *Les sept pièces manquantes du management*. Les Éditions Transcontinental.