

Fiche 2-D : Indicateur « Soutien social des collègues »



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 des collègues?

Le soutien social des collègues fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches.

Le soutien social des collègues peut se manifester sous deux formes :

- 1) **Soutien social opérationnel** : centré sur la tâche (soutien instrumental). Le fait de recevoir un coup de main, des idées ou des conseils pour résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail en fait partie.
- 2) **Soutien social émotionnel** : centré sur la personne (soutien socioémotionnel). Le fait d'être écouté et de sentir que l'on peut parler librement de ses difficultés peut aider à surmonter plus facilement un problème.

On considère que le soutien social des collègues est élevé lorsqu'il existe un lien de confiance important entre les membres d'une même équipe. Ce soutien se traduit par des collègues qui offrent leur aide pour surmonter les difficultés, qui partagent les tâches, qui se répartissent le travail en période de pointe et qui prennent des moments ensemble pour délibérer sur les façons de faire le travail. À l'inverse, un soutien social faible peut se manifester par la présence de harcèlement, de conflits, d'incivilités, de remarques hostiles ou irrespectueuses entre les collègues. Un faible soutien social des collègues peut aussi se traduire par un climat de compétition et de méfiance, l'utilisation de conduites déloyales, l'isolement et le chacun pour soi (absence de travail d'équipe ou de partage d'information).

Pourquoi s'en préoccuper?

Un soutien social entre collègues élevé peut s'avérer un facteur de protection important pour la santé des travailleurs. C'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attentions particulières et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Un fort soutien social entre collègues est généralement favorable à l'intégration des nouveaux employés et à la rétention du personnel.

Lorsqu'une organisation du travail nuit au développement d'un soutien social fort entre les collègues, l'isolement, l'absence de coopération et les conflits interpersonnels qui en découlent représentent un facteur de risque à la détresse psychologique et à la santé en général.

Quelles pratiques privilégier?

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

- Mettre en place un programme d'accueil aux nouveaux employés en impliquant des collègues plus anciens pour favoriser le mentorat et le parrainage;
- Organiser des rencontres d'équipe sur une base régulière qui laisse du temps aux collègues pour parler de leur travail, partager de l'information, débattre des idées et échanger sur leurs pratiques;
- Organiser des formations en équipe pour permettre aux gens d'échanger entre eux sur la nouvelle matière apprise;
- Organiser des activités entre équipes ou services afin de favoriser le partage et la collaboration;
- Privilégier des modes d'évaluation du rendement ou de rétroaction centrés sur la dimension collective du travail et limiter l'évaluation individuelle des performances. De telles pratiques de gestion favorisent la collaboration et limite la compétition entre collègues;
- Mettre à la disposition des travailleurs des lieux communs ou des activités qui favorisent la création d'espaces de paroles autour des temps de pause ou de repas;
- Faire la promotion et sensibiliser les travailleurs sur la saine communication, le respect interpersonnel et les méthodes de résolution des conflits;
- Mettre en place un programme de sentinelles en milieu de travail pour déceler les signes de détresse parmi les collègues afin d'offrir le soutien nécessaire;
- Stabiliser les équipes de travail en protégeant autant que possible le lien d'emploi;
- Adopter un style de gestion de proximité avec les employés de manière à intervenir rapidement en cas de mésententes ou de conflits. Des conflits non résolus détériorent grandement le climat de travail, peuvent entraîner la création de clans et affectent négativement la cohésion et l'esprit d'équipe. L'ensemble des collègues est touché de près ou de loin par un conflit qui se détériore;
- Informer les travailleurs sur l'existence de réseaux ou d'association de travailleurs et favoriser la participation à des activités ou des congrès entre travailleurs de même métier, profession ou domaine d'activité.

Références et liens utiles

1. Brisson C., M. Gilbert-Ouimet, 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*, Sous la responsabilité de Johannes Siegrist et Morten Wahrendorf. Springer International Publishing.
2. Brun, J.-P. (2007). *Les sept pièces manquantes du management*, Les éditions transcontinentales.
3. Johnson, J., E. Hall. (1988). *Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population*, American journal of public health, vol. 78, p. 1336-1342.