

COMMENT AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL?

Véronique Dagenais-Desmarais et Catherine Privé

HEC Montréal | « Gestion »

2010/3 Vol. 35 | pages 69 à 77

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-69.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

COMMENT AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL?

LES AUTEURES

Véronique Dagenais-Desmarais et Catherine Privé

De plus en plus, le bien-être au travail a la cote dans les organisations. Bonheur au travail, mieux-être, santé, équilibre personnel, bien-être psychologique sont autant d'expressions qui font partie du vocabulaire courant d'un nombre croissant de cadres. L'essoufflement du personnel est palpable, et les cadres se rendent compte qu'ils ont besoin d'une main-d'œuvre en bonne santé pour atteindre et maintenir des niveaux de productivité concurrentiels. L'explosion des coûts directs et indirects liés aux problèmes d'ordre psychologique en sensibilisent plusieurs à l'urgence d'agir. Il a été démontré que les employés vivant un niveau accru de bien-être psychologique sont plus performants au travail (Cropanzano et Wright, 1999; Judge *et al.*, 2001), adoptent plus de comportements de citoyenneté organisationnelle (Lee et Allen, 2002) et sont plus autonomes dans leurs fonctions (Staw *et al.*, 1994). Qui plus est, le bien-être des employés influe favorablement sur des indicateurs de performance organisationnels tels que le roulement du personnel, la satisfaction et la loyauté de la clientèle, la sécurité au travail (Harter *et al.*, 2002), la productivité (Patterson *et al.*, 2004) de même que les gains en Bourse (Schneider *et al.*, 2003).

Véronique Dagenais-Desmarais est psychologue organisationnelle, consultante chez Alia Conseil et chargée de cours à l'Université de Montréal, vdagenaisdesmarais@aliaconseil.com.

Catherine Privé est présidente et associée chez Alia Conseil, cprive@aliaconseil.com.

Dans ces conditions, il devient impossible, pour les organisations soucieuses de leur efficacité et de leur responsabilité sociale, de négliger le bien-être psychologique de leurs employés. Mais comment passer à l'action? Au-delà des approches curatives, praticiens et chercheurs s'accordent à dire que le fait d'agir en amont des problèmes, sur un mode préventif, peut contribuer positivement à la santé mentale des employés. La promotion de la santé mentale au travail n'est pas complète si elle fait porter ses efforts uniquement sur la guérison ou sur la réduction de la maladie.



Malgré une tendance lourde dans les organisations à investir essentiellement dans des services ciblant les problèmes de santé mentale au travail, il semble y avoir une réelle valeur ajoutée à la promotion des aspects positifs de la santé mentale. En effet, la majorité des employés ne sont pas à proprement parler malades et ne feront pas appel aux mesures curatives, telles les programmes d'aide aux employés. Au Québec, les taux d'utilisation de ces programmes sont d'environ 4 % à 8 % seulement (Courtemanche et Bélanger, 2000), ce qui laisse un très grand nombre d'employés n'éprouvant pas une détresse dite « clinique ». De plus, même les personnes souffrant d'une dépression grave peuvent améliorer leur condition

à travers des activités visant l'accroissement du bien-être psychologique¹. Ainsi, en intervenant sur la bonne santé mentale au travail, on peut favoriser tant la diminution de la détresse que l'enrichissement de la santé psychologique au travail.

C'est dans ce contexte que cet article vise à mieux faire connaître la facette positive du bien-être psychologique au travail ainsi qu'à fournir des pistes d'intervention concrètes et accessibles en vue d'optimiser celui-ci. Nous nous attardons d'abord à définir le bien-être psychologique au travail et à en décrire les ingrédients essentiels. Nous abordons ensuite les interventions possibles au niveau des individus, des équipes de travail et de l'organisation dans son ensemble pour accroître le bien-être psychologique des employés. Enfin, nous exposons les conditions de succès et les défis inhérents aux interventions en santé mentale dans l'organisation.

LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : CINQ INGRÉDIENTS CLÉS

Dans cette partie qui s'appuie sur de récents travaux de recherche (voir l'encadré 1) qui sont cohérents avec d'autres écrits scientifiques², nous voulons fournir aux gestionnaires un cadre de référence en matière de bien-être psychologique au travail.

Qu'est-ce que le bien-être psychologique au travail? On peut définir celui-ci comme une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation (Dagenais-Desmarais, 2010). Le bien-être psychologique au travail n'est pas déterminé principalement par des circonstances de vie objectives (par exemple, un statut d'emploi ou un salaire), mais beaucoup plus par le point de vue de la personne qui le ressent. Il n'est pas non plus l'absence de maladie, mais bien la présence de caractéristiques positives chez le travailleur.

À propos de l'étude

Les résultats de recherche présentés dans cet article sont tirés de deux études (présentées dans Dagenais-Desmarais, 2010). Dans un premier temps, 20 employés québécois ont été appelés à décrire des situations où ils ont vécu un bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2008). À partir du matériel d'entrevue, un questionnaire, l'«Indice de bien-être psychologique au travail», a été créé et soumis à 1 080 employés québécois dans le cadre d'une étude qui a permis de démontrer les qualités psychométriques de l'instrument et de valider le modèle du bien-être psychologique au travail exposé dans cet article. Les lecteurs désirant obtenir plus d'information sur ces travaux ou sur l'outil diagnostique du bien-être psychologique au travail sont invités à contacter la première auteure de cet article.

Par ailleurs, quels sont les éléments indispensables du bien-être psychologique au travail? Le schéma 1 illustre cinq composantes qui semblent faire l'objet d'un consensus dans la documentation scientifique : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance et la volonté d'engagement. Reprenons chacun de ces ingrédients.

ENTREtenir DES RELATIONS INTERPERSONNELLES POSITIVES

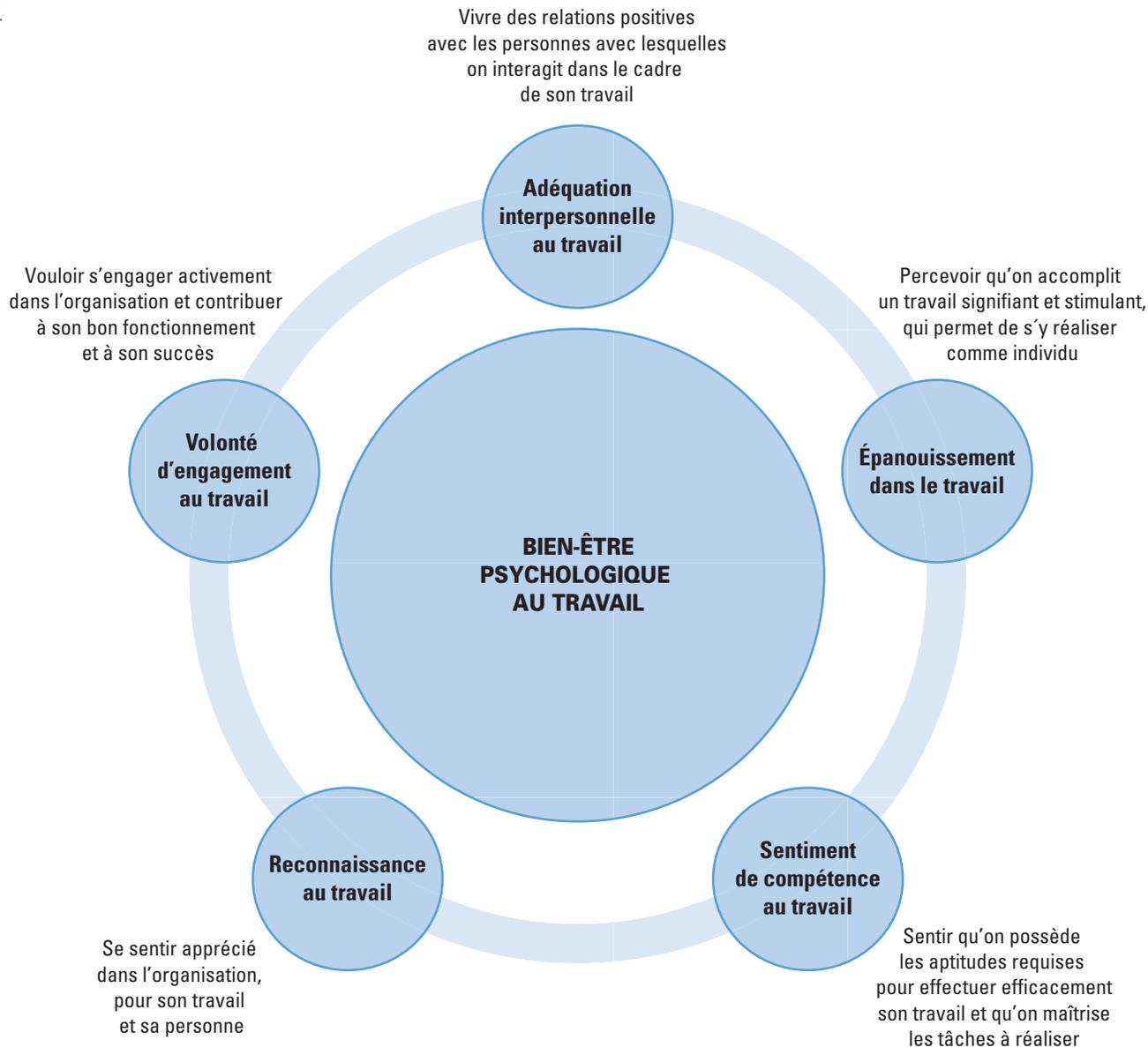
Le bien-être psychologique au travail ne se vit pas en vase clos. Il se fonde de façon importante sur des relations sociales de qualité qu'on établit et maintient avec des collègues, des patrons, des subordonnés et même des clients. L'un des aspects fondamentaux de l'expérience de bien-être psychologique au travail est donc l'adéquation interpersonnelle au travail, ou la perception d'évoluer dans un milieu de travail où l'on entretient des relations interpersonnelles positives et constructives à nos yeux. Cette perception est tout à fait personnelle : ce qui constitue une relation positive se définit du point de vue de chaque travailleur, et ce n'est pas parce qu'on maintient de nombreuses relations qu'on y expérimente nécessairement des rapports de qualité. À travers les entrevues menées par la première auteure (voir l'encadré 1), les employés vivant un bon niveau d'adéquation interpersonnelle disent apprécier les gens avec qui ils travaillent. Ils s'entendent bien avec eux, entretiennent des relations de confiance et se sentent acceptés tels qu'ils sont.

«Dans ma direction, nous sommes trois nouveaux cadres qui avons commencé un programme de relève en même temps. J'ai appris à connaître mes collègues dans ce programme. Nous avons vécu toutes sortes de situations difficiles, chacun dans nos réalités propres, et nous avons pu en discuter ouvertement. Le fait d'avoir suivi le programme de développement ensemble nous a beaucoup rapprochés. Je sais que je peux compter sur eux, en toute discrétion, si je traverse une situation problématique, et qu'ils vont me soutenir même si j'ai gaffé. Ça fait du bien de ne pas se sentir seule au sommet dans de nouvelles fonctions de gestion. Au moins, j'ai mon petit réseau de soutien. Une chance qu'ils sont là, car ça m'aide vraiment.»

S'ÉPANOUIR DANS SON TRAVAIL

Le sentiment de s'épanouir dans son emploi est une deuxième caractéristique essentielle au bien-être psychologique au travail. La réalisation de soi, l'actualisation de son potentiel rend le travail stimulant et amène l'employé à vivre un bien-être accru dans ses fonctions. L'épanouissement dans le travail signifie aussi trouver un sens à son emploi. L'individu éprouvant un niveau élevé de bien-être psychologique a su déterminer pourquoi son travail est important à ses yeux. Comme illustration de cette dimension, les employés interviewés rapportent qu'ils jugent leur travail excitant, qu'ils aiment celui-ci et qu'ils sont fiers de leur emploi. Ils disent trouver un sens à leur travail et sentent qu'ils s'y accomplissent.

Représentation des cinq ingrédients du bien être psychologique



«En tant que planificateur financier, je dois constamment relever de nouveaux défis. Le marché évolue si rapidement que je suis continuellement à l'affût. Il y a toujours un nouveau produit ou une nouvelle norme qui me poussent à demeurer alerte et perspicace. J'ai l'impression de me servir de mon cerveau. Les planificateurs financiers n'ont pas toujours bonne presse, et de nombreuses personnes ne comprennent pas bien notre rôle. Quand je réussis à établir un lien de confiance avec mon client, je sais que j'ai donné mon 100 % et qu'il reviendra me demander conseil la prochaine fois. Je me suis confié une modeste mission pour ma carrière : amener les gens à voir les planificateurs financiers comme des alliés, et non comme des requins.»

SE SENTIR COMPÉTENT

Vivre du bien-être psychologique au travail signifie également éprouver un sentiment de compétence. L'employé nourrit une certaine perception quant à son niveau d'aptitude à réaliser les tâches requises dans son emploi et à son niveau de contrôle face celui-ci. En raison de sa nature subjective, le sentiment de l'employé peut différer de celui de ses collègues ou de son supérieur. En matière de bien-être psychologique au travail, c'est toutefois la perception du travailleur qui sera déterminante. Dans le cadre de nos entrevues, les travailleurs interrogés mentionnaient qu'ils vivent un bien-être psychologique lorsqu'ils savent qu'ils sont capables de faire leur travail, qu'ils ont confiance en eux, qu'ils se sentent efficaces et compétents. Ils connaissent leur propre valeur comme employés.

«Je travaille dans un laboratoire en recherche et développement. J'aime mon emploi, parce qu'on me laisse faire mon travail comme je le veux, et je sais que je suis capable de l'exécuter sans qu'on me dise comment faire. Et puis je travaille vite et bien. Plus vite que les autres. Les polymères, je connais ça, ça fait 21 ans que je me penche là-dessus. Je sais comment tester les nouveaux produits, je sais comment les protocoles fonctionnent, je connais mes outils de travail. Je suis l'un des plus vieux de l'équipe, et c'est moi qui montre aux nouveaux leur travail.»

SE SENTIR RECONNU DANS SON TRAVAIL

Puisque l'être humain est un être social, il est également attentif à la perception que les autres membres de son milieu de travail entretiennent à son égard. Il souhaite se sentir apprécié par ses collègues, son supérieur, ses subordonnés et ses clients, tant pour son travail que pour ce qu'il est comme individu. La reconnaissance perçue est donc une composante déterminante du bien-être psychologique au travail. Pour contribuer au bien-être, les marques d'appréciation témoignées par les autres doivent toutefois être perçues comme telles par l'individu, et non pas comme des tentatives de manipulation ou de contrôle. Lorsqu'on interroge les gens sur leur bien-être psychologique au travail, ils disent sentir que leur travail, leurs efforts et leurs compétences sont reconnus. Ils déclarent qu'ils font réellement partie de leur entreprise, et que les autres croient aux projets sur lesquels ils travaillent.

«Ça fait déjà longtemps que je suis enseignante au primaire, mais il y a encore des hauts et des bas. L'année dernière, j'avais un élève en difficulté. Malgré tous mes efforts, il a raté son année scolaire. J'étais déçue. Au début de cette année-ci, j'étais très contente quand j'ai appris que les parents de l'enfant avaient fait des pressions pour qu'il soit réintégré dans ma classe. Ils m'ont dit que si je n'avais pas été là, ça aurait été pire et qu'ils voulaient absolument que je puisse continuer avec leur fils le travail que j'avais commencé. J'avais vraiment l'impression de travailler en équipe avec eux pour la réussite du gamin. À Noël, les parents m'ont offert un chèque-cadeau pour un spa, disant que j'avais travaillé fort pour "sauver" leur fils. Je pouvais voir dans leurs yeux à quel point ils étaient reconnaissants.»

DÉSIRER S'ENGAGER ACTIVEMENT

Enfin, un individu qui éprouve du bien-être psychologique au travail affiche une volonté d'engagement dans son travail. L'employé désire contribuer activement au bon fonctionnement de son organisation et faire partie intégrante de son milieu de travail. Il veut mettre ses talents au service de l'entreprise. Dans le cadre de l'étude menée par la première auteure, les employés interviewés rapportaient qu'ils ont envie de prendre des initiatives, qu'ils souhaitent participer à l'atteinte des objectifs de leur entreprise et qu'ils sont même prêts à faire plus que ce qui leur est demandé. Cette

volonté de s'investir dans son travail prend des formes variées qui sont propres à chaque employé. Elle ne se limite pas à la quantité de travail réalisé ou à la performance dans la tâche prescrite. Tenant compte du contexte de travail, cette volonté se concrétise à l'intérieur de contraintes et du champ des possibilités dans l'organisation.

«Travailler comme préposé aux bénéficiaires, ce n'est pas toujours facile. Il y a une réputation qui nous précède. Mais moi, je ne comprends pas pourquoi. Dans mon travail, je n'ai pas envie de faire le strict minimum, je veux aider la clientèle, moi aussi. Ce n'est pas juste aux médecins et aux infirmières de prendre soin des patients. Même si on ne me l'a jamais demandé officiellement, je trouve important de parler aux patients. Je prends le temps de leur sourire, je les rassure sur leur suivi médical et je pose des questions au personnel soignant pour eux. Je leur demande de leurs nouvelles et je parle un peu de la météo ou de l'actualité, selon leurs goûts. Un jour, c'est moi qui serai à leur place, et je veux m'occuper d'eux comme j'aimerais qu'on s'occupe de moi : avec un petit "plus". De toute façon, tout le monde y gagne : les bénéficiaires collaborent bien mieux quand je dois faire mon boulot, et cela me permet de faire ma part pour atteindre les objectifs de qualité de soins que l'hôpital s'est fixés.»

COMMENT ACCROÎTRE LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL?

Afin de favoriser une santé psychologique optimale, de nombreuses interventions peuvent être réalisées à divers paliers de l'organisation. À la lumière de nos expériences ainsi que des conclusions de certains écrits scientifiques, nous proposons pour chaque ingrédient du bien-être psychologique une série d'actions clés dirigées vers les employés, les équipes de travail et au niveau de l'organisation, et ce, grâce à certaines stratégies de gestion. Le tableau 1 fournit pour les praticiens et les cadres un outil diagnostique permettant d'évaluer dans quelle mesure une entreprise adopte des pratiques de gestion saines qui favorisent le bien-être psychologique au travail de ses employés.

FAVORISER DES RELATIONS INTERPERSONNELLES POSITIVES

La première stratégie pour accroître le bien-être psychologique au travail consiste à s'assurer de l'adéquation entre les individus qui travaillent ensemble, de manière à permettre l'émergence de relations sociales enrichissantes.

Agir auprès des individus. Dans une optique de prévention, il sera plus aisé de constituer une équipe dans laquelle les employés seront complémentaires lorsque les caractéristiques individuelles sont considérées dès le recrutement. Au-delà d'un processus de sélection basé sur les compétences et la maîtrise technique, les organisations auraient avantage à évaluer aussi la cohérence existant entre les valeurs, les aspirations et le style interpersonnel du candidat et ces mêmes caractéristiques au sein de l'unité d'accueil et chez le supérieur immédiat.

Outil diagnostique des pratiques de gestion favorisant le bien-être psychologique au travail

QUESTIONS PORTANT SUR...	PRÉSENCE DES PRATIQUES DE GESTION		
	... AUPRÈS DES INDIVIDUS	... AU SEIN DES ÉQUIPES	... AU NIVEAU ORGANISATIONNEL
l'adéquation interpersonnelle au travail	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que le processus de sélection évalue l'adéquation entre, d'une part, les valeurs, les aspirations et le style interpersonnel des candidats et, d'autre part, l'organisation? Dans quelle mesure les cadres participent-ils aux activités informelles avec leurs employés? 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles activités menées auprès des équipes permettent de partager la vision et les valeurs communes de l'organisation? Tient-on régulièrement des réunions d'équipe pour transmettre l'information stratégique et opérationnelle? Dans quelle mesure partage-t-on les événements positifs vécus par des membres de l'équipe? 	<ul style="list-style-type: none"> Quels efforts sont déployés (et par qui) pour promouvoir des valeurs humaines dans l'organisation? Que fait-on concrètement pour créer une identité organisationnelle forte?
l'épanouissement au travail	<ul style="list-style-type: none"> Au cours de l'évaluation du rendement annuelle, discute-t-on des champs d'intérêt et des aspirations professionnelles de l'employé? Prend-on en considération les champs d'intérêt et les objectifs de développement des employés au moment de l'assignation des projets? Est-ce que les défis confiés aux employés sont adaptés à leurs capacités? Les employés connaissent-ils le pourquoi des demandes qui leur sont faites? Dans quelle mesure les cadres fournissent-ils une rétroaction à leurs employés? 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les occasions d'apprentissage mises à profit dans les équipes de travail? Les activités de développement misent-elles sur le partage de connaissances au sein des équipes? 	<ul style="list-style-type: none"> Les employés participent-ils à la définition de la mission et de la vision de l'entreprise? Les employés savent-ils comment mettre en œuvre la vision et la mission de l'entreprise dans leurs activités quotidiennes? Est-ce que le programme de gestion des carrières est à la fois structuré et flexible?
le sentiment de compétence au travail	<ul style="list-style-type: none"> Jusqu'à quel point les modalités de formation sont-elles accessibles et variées? Quelles mesures sont mises en place pour fournir une rétroaction aux employés qui viennent d'entrer en fonction? Les employés ont-ils un certain pouvoir de décision quant à la façon de réaliser les objectifs qui leur sont attribués? 	<ul style="list-style-type: none"> Comment établit-on et communique-t-on les objectifs d'équipe? Est-ce qu'un suivi régulier des résultats de l'équipe est fait? Est-ce que les objectifs d'équipe sont décomposés en sous-objectifs plus concrets? Comment met-on à contribution les forces distinctives et l'expérience présentes dans les équipes pour favoriser l'entraide? 	<ul style="list-style-type: none"> Quelles mesures permettent de promouvoir une culture organisationnelle d'innovation et d'initiative? Que fait-on pour valoriser les suggestions des employés dans l'organisation?
la reconnaissance au travail	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les cadres offrent une présence de qualité au cours des échanges informels avec leurs employés? Est-ce que les employés performants reçoivent eux aussi une rétroaction? 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats et les bons processus de travail sont-ils reconnus au sein des équipes? Comment souligne-t-on les efforts et l'engagement dans un projet, même si aucun résultat tangible n'est observable? 	<ul style="list-style-type: none"> L'organisation possède-t-elle un programme formel de reconnaissance? Comment l'organisation favorise-t-elle une culture de gratitude, où chacun peut exprimer aux autres son appréciation de leur contribution?
l'engagement au travail	<ul style="list-style-type: none"> Les cadres s'efforcent-ils de lier les objectifs organisationnels aux valeurs et aux objectifs personnels des employés? Dans quelle mesure les cadres sont-ils réceptifs aux points de vue et aux suggestions des employés? 	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les rôles et les responsabilités des différents membres de l'équipe sont définis clairement? Est-ce que les attentes envers l'équipe et chacun de ses membres sont énoncées avec précision? 	<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure la vision, la mission et les valeurs de l'organisation sont-elles visibles et bien comprises par les employés? Que fait l'organisation pour favoriser une perception de justice dans ses procédures internes et dans l'attribution des récompenses et des promotions?

Une autre action intéressante sur le plan individuel consiste, en tant que gestionnaire, à s'accorder du temps pour mieux connaître les membres de l'équipe à travers des activités informelles. Les 5 à 7, les activités du club social et les discussions autour d'un café sont autant d'occasions simples à ne pas négliger pour consolider les liens qu'on entretient avec chacun des employés.

Agir au sein des équipes. Au niveau de l'équipe de travail, diverses actions peuvent être mises en œuvre. Tout d'abord, la tenue d'activités structurées durant lesquelles les employés sont amenés à partager une vision ou des valeurs communes représente une stratégie efficace, puisqu'elle permet à l'équipe de se centrer sur la contribution à des objectifs unificateurs. Par exemple, une activité de réflexion stratégique annuelle à laquelle les employés sont conviés permet d'établir la cohésion et de susciter le sentiment de convergence au sein d'une unité.

Ensuite, la tenue régulière de réunions d'équipe, où l'information tant stratégique qu'opérationnelle est transmise, constitue une action clé pour le maintien de saines relations. Sans toutefois surcharger les agendas, un bref rassemblement hebdomadaire suffit souvent pour maintenir la communication avec les employés. Ces réunions peuvent également être une excellente tribune pour rendre publics les événements professionnels et personnels positifs et significatifs que des membres de l'équipe ont vécus. La naissance d'un enfant ou une lettre de félicitations reçue par une équipe sont des événements qui peuvent, avec le consentement des employés, être partagés avec les autres afin de renforcer la connaissance que les membres ont les uns des autres.

Agir au niveau de l'organisation. Il est possible de promouvoir des relations interpersonnelles positives par l'entremise de la direction. Au niveau organisationnel, l'établissement et l'actualisation de valeurs de travail humaines, orientées vers la collaboration, la coopération, l'entraide, le respect et la confiance, constituent une stratégie essentielle pour inculquer une culture de relations positives au travail. En plus d'énoncer ces valeurs, les dirigeants doivent amener les employés à les vivre, en donnant eux-mêmes l'exemple dans leurs propres interactions.

Une autre stratégie organisationnelle consiste à susciter chez les membres le sentiment d'appartenance à l'organisation. En créant une identité organisationnelle forte, la direction peut contribuer à renforcer les liens qui unissent ses membres et leur sentiment de fierté. Que ce soit par des activités sportives où s'affrontent les équipes de diverses entreprises, par la composition d'une équipe de bénévoles représentant l'organisation dans un événement caritatif ou par des initiatives locales soutenant la responsabilité sociale de l'entreprise, les dirigeants peuvent encourager l'identification à l'employeur.

SOUTENIR L'ÉPANOUISSEMENT DANS LE TRAVAIL

Agir auprès des individus. Plusieurs stratégies peuvent permettre aux employés de s'épanouir dans leur travail. D'abord, il serait pertinent de profiter de la rencontre d'évaluation annuelle pour préciser les champs d'intérêt et les aspirations de chaque employé. Dans ce contexte, il devient

possible de définir avec eux un plan réaliste visant à leur procurer des défis stimulants, qui s'inscrivent dans le cadre plus large d'une démarche de développement de leur potentiel (Morin, 2008). Le gestionnaire doit veiller à assigner les projets en fonction des champs d'intérêt et des objectifs de développement de ses employés, de manière à nourrir leur curiosité et leur motivation au travail.

Afin de favoriser un travail stimulant et épanouissant, il importe également de donner un sens aux demandes adressées à l'employé (Morin, 2008). En comprenant le «pourquoi» d'une demande, celui-ci saisit mieux l'utilité de sa contribution et cela confère une importance particulière à son travail. Pour cette raison, il est aussi souhaitable de donner une rétroaction à l'employé au terme de sa contribution quant aux réalisations que son travail a rendues possibles.

De même, il est nécessaire de fournir régulièrement aux employés des défis qui soient à la hauteur de leurs capacités. Dans la mesure où l'employé peut être soutenu, un gestionnaire ne devrait pas hésiter à lui confier un mandat ambitieux; l'employé y verra un objectif difficile mais réalisable. Retenons toutefois que ce qui constitue un défi pour l'un ne sera toutefois pas perçu de la même manière par un autre. Il faut donc vérifier cet aspect avec l'employé avant de lui confier la tâche stimulante en question.

Agir au sein des équipes. Au niveau de l'équipe, il est possible de favoriser l'épanouissement au travail au moyen du partage et du développement des compétences. Différentes activités, telles que les cercles d'apprentissage, les communautés de pratique et les séances de leçons apprises, peuvent être mises sur pied. Grâce aux interactions entre les pairs, ces activités motivent l'ensemble des participants, en plus de consolider les relations interpersonnelles.

Agir au niveau de l'organisation. L'épanouissement au travail peut être soutenu par l'organisation. En communiquant clairement la mission et la vision de l'organisation aux membres de l'équipe, la direction peut contribuer à donner un sens au travail de chacun (Morin, 2008). Une stratégie organisationnelle encore plus puissante à cet effet consiste à faire participer les membres à la définition de cette mission et de cette vision, et à les amener à déterminer comment celles-ci se déploieront dans leur réalité quotidienne.

L'organisation peut aussi offrir des possibilités d'évolution de carrière stimulantes et épanouissantes en implantant un programme de gestion des carrières à la fois structuré et flexible. Afin de pouvoir répondre aux différents besoins d'épanouissement des employés, ce programme devrait laisser la place tant aux mouvements horizontaux qu'aux mouvements verticaux, tout en permettant des assignations temporaires ou des projets à l'intérieur d'une unité et entre les unités.

DÉVELOPPER LE SENTIMENT DE COMPÉTENCE AU TRAVAIL

Agir auprès des individus. Parmi les stratégies individuelles, on peut outiller les individus dans le développement des compétences requises dans leur poste actuel. Différentes méthodes de formation, notamment le *coaching* individuel et le compagnonnage, peuvent être offertes à l'employé.

Un employé peu expérimenté profite particulièrement d'une rétroaction externe, lui permettant de juger sa propre performance. De même, le supérieur hiérarchique pourra consacrer à l'employé du temps pour l'observer et lui transmettre une rétroaction constructive, ce que ce dernier appréciera beaucoup.

Afin d'accroître le sentiment de compétence au travail, il est possible de laisser une certaine marge de manœuvre à l'employé sur la façon de réaliser ses tâches (le «comment»). Lorsqu'on permet à l'employé d'établir lui-même ses façons de faire, il peut mettre à profit ses compétences, ses qualités et son expérience professionnelle afin de déterminer comment effectuer ses tâches de façon optimale. Il sentira ainsi une plus grande maîtrise de son travail.

Agir au sein des équipes. Au niveau de l'équipe, la clarification des objectifs à atteindre et le suivi régulier des résultats communs favoriseront chez ses membres un sentiment de maîtrise et de compétence (Bandura, 1997), en particulier s'ils ont pu contribuer à fixer les objectifs (Locke et Latham, 1990). Également, le sentiment de compétence peut être accru dans l'équipe lorsque les principaux objectifs à atteindre sont décomposés en sous-objectifs plus concrets, donnant lieu à des jalons explicites et rapprochés dans le temps (Locke et Latham, 2002). Il est ainsi plus facile pour les membres de l'équipe d'obtenir une rétroaction fréquente et précise sur l'atteinte des buts communs, et chacun peut acquérir et conserver un sentiment d'efficacité au travail, même dans les projets de longue haleine. Il importe cependant que le suivi des objectifs ne se focalise pas indûment sur l'aspect évaluatif, sans quoi cette mesure pourrait entraîner chez les employés une anxiété liée à la performance (Locke et Latham, 2002).

En vue de combler le besoin de compétence chez certains membres d'une équipe, il est possible de jumeler des collègues expérimentés avec des collègues éprouvant le besoin de se développer professionnellement. Quand on soutient l'apprentissage par les pairs, on contribue au transfert de connaissances en misant sur l'expertise déjà existante dans l'équipe; de cette manière, on favorise également les liens sociaux au travail. Une telle intervention devrait toutefois prendre en considération la charge de travail additionnelle pour l'employé expérimenté, et certains ajustements pourraient être requis à cet égard.

Agir au niveau de l'organisation. L'organisation peut favoriser une culture organisationnelle où l'innovation et les initiatives des employés sont mises en valeur et font partie des comportements attendus, et où les suggestions d'amélioration sont réellement accueillies et mises en application. Ce faisant, on démontre aux employés qu'ils constituent de véritables experts dans l'exercice de leurs fonctions et que l'organisation croit en eux.

RECONNAÎTRE

La reconnaissance est un thème de gestion bien connu, mais qui se décline rarement dans une stratégie de préservation et d'amélioration de la santé psychologique au travail. Bien sûr, il est important de souligner le travail réalisé, mais il faut également reconnaître les efforts déployés, les bonnes méthodes de travail et, à la base, la personne (Brun, 2008).

Agir auprès des individus. Les stratégies individuelles de reconnaissance au travail peuvent prendre de multiples formes. La reconnaissance existentielle, qui vise à reconnaître un individu pour ce qu'il est et non pour ce qu'il fait (Jacob, 2001), est particulièrement importante pour le bien-être au travail. Concrètement, un supérieur immédiat témoignera de ce type de reconnaissance en offrant à l'employé de la disponibilité et du temps de qualité, la plupart du temps de manière informelle et en privé (Brun et Dugas, 2005). Les résultats individuels doivent être reconnus sur une base régulière, même chez les employés ayant une performance constante et satisfaisante. Trop souvent, les employés performants doivent se contenter au quotidien d'une absence de rétroaction signifiant «pas de nouvelles, bonnes nouvelles». Or, ceux-ci étant souvent des individus exigeants envers eux-mêmes, ils ont aussi besoin de reconnaissance pour valider leurs efforts et pour maintenir leur bien-être dans leur emploi.

Agir au sein des équipes. En équipe, les stratégies de reconnaissance devraient valoriser les résultats atteints, de même que le processus de travail (Brun, 2008). En effet, étant donné que les résultats ne constituent pas la seule manifestation d'un bon travail et sont parfois tributaires de facteurs autres que la contribution de l'équipe, il importe que le supérieur immédiat démontre son appréciation des pratiques de travail et des efforts qui sont accomplis dans un projet. Il s'agit donc de mettre en valeur les réalisations et la contribution de l'équipe, tant au sujet du «quoi» qu'au sujet du «comment».

Agir au niveau de l'organisation. La reconnaissance manifestée par l'organisation rime souvent avec les programmes liés à la rémunération, la tenue d'activités de reconnaissance des années de service ou les promotions. Ces interventions sont valides, mais il est possible d'aller au-delà des programmes formels et des politiques établies. Pour agir au niveau organisationnel, il est aussi possible d'imprégner l'entreprise d'une culture de gratitude, où les membres de l'organisation apprécient leurs pairs et leur témoignent de la reconnaissance au quotidien. Pour appliquer cette stratégie, les dirigeants se doivent toutefois de nourrir cette culture en agissant à titre de modèles en la matière, et ce, de façon authentique et transparente.

Cependant, il faut garder à l'esprit qu'un acte de reconnaissance, quel qu'il soit, ne sera bénéfique au bien-être d'un employé que s'il est perçu comme tel. Un travailleur qui percevrait une reconnaissance des résultats comme une forme de contrôle ou de pression afin qu'il améliore encore sa performance ne verra pas pour autant sa santé psychologique s'améliorer.

SUSCITER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

Agir auprès des individus. Au niveau individuel, le gestionnaire se doit de bien connaître ses employés s'il veut les amener à s'investir dans leur travail. C'est en faisant le lien entre les objectifs organisationnels et les valeurs et les objectifs personnels des employés qu'il sera possible de les mobiliser pour qu'ils atteignent les buts recherchés (Deckoff *et al.*, 1999).

Cet arrimage peut être communiqué par le gestionnaire, tout particulièrement au moment de l'affectation d'un employé à un nouveau mandat. L'engagement au travail est aussi favorisé lorsque l'employé sent qu'il possède une certaine influence dans son travail (Rodwell *et al.*, 1998; Tremblay *et al.*, 2000). Il est recommandé de consulter ses employés sur les décisions qui les concernent et de prendre en considération leur point de vue, sans pour autant devoir accéder à toutes les demandes. Un gestionnaire peut également solliciter leur opinion sur les problèmes à résoudre et accueillir leurs suggestions.

Agir au sein des équipes. Pour susciter l'engagement des employés directement dans leur groupe de travail, des stratégies d'équipe peuvent être mises en avant. D'abord, le gestionnaire se doit de communiquer des attentes claires et d'éliminer l'ambiguïté entourant les rôles de chacun (Allen et Meyer, 1990). La transmission régulière d'informations et la disponibilité du supérieur immédiat pour répondre aux questions et aux préoccupations permettront aux membres du groupe d'évoluer dans un environnement de travail propice à l'engagement (Rodwell *et al.*, 1998; Tremblay *et al.*, 2000).

Agir au niveau de l'organisation. Au niveau organisationnel, la clarté de la vision, de la mission, des objectifs ainsi que des valeurs de l'entreprise permettra aux employés de s'engager activement (Kinlaw, 2007). Encore une fois, la direction doit faire connaître ses orientations stratégiques aux employés, que ce soit à l'occasion des rencontres du personnel ou par l'utilisation d'autres canaux de communication. On peut également favoriser l'engagement et le bien-être des employés en développant les perceptions de justice (Cohen-Charash et Spector, 2001; Moorman, 1991). Un employé percevant son entreprise comme étant intègre et équitable aura tendance à s'y engager davantage que s'il doit se montrer méfiant à son égard. La justice organisationnelle comporte deux volets : la justice procédurale, c'est-à-dire la justice à l'égard des procédures, et la justice distributive, soit l'équité dans l'allocation des récompenses parmi les employés (Cropanzano *et al.*, 2001). Pour ce faire, la première action consiste à rendre transparents les processus et les politiques, particulièrement en ce qui a trait à la rémunération et à l'attribution des promotions.

CONDITIONS DE SUCCÈS ET DÉFIS

Cet article démontre que l'organisation n'a pas besoin de dépenser des sommes faramineuses pour favoriser le bien-être psychologique de ses employés. La plupart des interventions sont accessibles, peu coûteuses et faciles à implanter dans tous les types d'organisations, dans tous les secteurs d'activité, ce qui en fait des stratégies « universelles ». On constate aussi que certaines interventions préconisées permettent de cibler plusieurs ingrédients du bien-être psychologique au travail à la fois, mettant en lumière l'effet domino de ces interventions. Ainsi, par une seule intervention, il est possible de soutenir différents aspects de la santé psychologique au travail.

Afin d'assurer le succès des démarches de promotion du bien-être psychologique au travail, il importe de s'assurer que les conditions de succès sont réunies. Premièrement, **l'engagement de la direction** est une condition *sine qua non* de

l'implantation des stratégies visant ce bien-être. Les dirigeants qui désirent mettre en place les interventions proposées sans toutefois être prêts eux-mêmes à les vivre quotidiennement s'exposent à un risque accru d'insuccès.

Deuxièmement, il est important que **les interventions s'harmonisent avec les autres pratiques de gestion** déjà en place. Un manque de cohérence à travers l'organisation entraînerait des résultats mitigés ou peu durables quant à l'amélioration de la santé au travail des employés, en plus d'avoir un impact négatif sur la relation de confiance entre l'employé et l'employeur.

Troisièmement, **la concertation avec les différentes parties prenantes de l'organisation**, tout particulièrement les syndicats, peut être déterminante pour le succès d'une intervention. En s'associant aux entités représentant les employés dès la définition des stratégies à implanter, on s'assure que les besoins des employés seront entendus et cette alliance donnera une plus grande légitimité à la démarche. En contrepartie, un contexte de négociations syndicales tendues risque de freiner l'implantation d'interventions en matière de santé dans l'organisation. En cas de paralysie des pourparlers, il devient crucial de continuer à promouvoir le bien-être psychologique au travail à une plus petite échelle, en particulier dans le contact entre le gestionnaire et les employés. Ce niveau d'intervention demeure accessible en tout temps aux cadres soucieux du bien-être de leur personnel.

Quatrièmement, comme la santé au travail est une responsabilité partagée (Adkins, 1999; Howard et Gould, 2000), les cadres et les employés sont appelés à **collaborer** pour relever les différents défis dans ce domaine. Il serait irréaliste pour un employé de confier sa santé psychologique aux mains de son employeur; à l'inverse, il paraît crucial de reconnaître l'impact, bénéfique ou préjudiciable, que l'organisation peut avoir sur le bien-être psychologique de ses membres.

Finalement, il importe de reconnaître que, indépendamment du dévouement des cadres à la cause de la santé psychologique au travail, **une part de la variabilité du bien-être psychologique est inhérente à chaque individu**. De façon circonstancielle, des événements se produisant à l'extérieur du travail (par exemple, un mariage, un divorce, un deuil) peuvent modifier temporairement le niveau de bien-être au travail d'un employé (Ilies *et al.*, 2007; Judge et Klinger, 2008). De façon plus permanente, chaque personne a sa propre inclination au bonheur et possède un « point de réglage » naturel (Lykken et Tellegen, 1996; Tellegen *et al.*, 1988). Il faut donc que le gestionnaire soit conscient que toutes les personnes ne réagiront pas de la même façon aux mesures implantées. Par ailleurs, il faut éviter de juger l'ampleur de l'effet de celles-ci sur les employés; ainsi, même une légère hausse du bien-être pourrait être salvatrice pour une personne qui traverse une période difficile.

NOTES

1. Voir Fava et Ruini (2003), Lopez *et al.* (2004), Seligman *et al.* (2005).
2. Voir Deci et Ryan (2008a, 2008b), Ryff (1995), Waterman (1993, 2008).

RÉFÉRENCES

- Adkins, J.A. (1999), «Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology», *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 30, n° 2, p. 129-137.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n° 1, p. 1-18.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, W. H. Freeman / Times Books / Henry Holt & Co.
- Brun, J.-P. (2008), *Les 7 pièces manquantes du management*, Transcontinental.
- Brun, J.-P., Dugas, N. (2005), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P.E. (2001), «The role of justice in organizations: A meta-analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, n° 2, p. 278-321.
- Courtemanche, H., Bélanger, H. (2000), «Les programmes d'aide aux employés : passé, présent et futur», *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, p. 71-92.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D., Rupp, D.E. (2001), «Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 2, p. 164-209.
- Cropanzano, R., Wright, T.A. (1999), «A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance», *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, vol. 51, n° 4, p. 252-265.
- Dagenais-Desmarais, V. (2008), «Bien-être psychologique au travail : lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail», dans Pettersen, N., Boudrias, J.-S., Savoie, A. (dir.), *Actes du 15^e Congrès de psychologie du travail et des organisations. Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?*, vol. 3 : *L'individu*, Québec, p. 1-12.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010), *Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*, thèse de doctorat, Université de Montréal.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008a), «Hedonia, eudemonia, and well-being: An introduction», *Journal of Happiness Studies*, vol. 9, p. 1-11.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008b), «Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains», *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 1, p. 14-23.
- Deckop, J.R., Mangel, R., Cirka, C.C. (1999), «Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans», *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 420-428.
- Fava, G.A., Ruini, C. (2003), «Development and characteristics of a well-being enhancing psychotherapeutic strategy: Well-being therapy», *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, vol. 34, n° 1, p. 45-63.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002), «Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 2, p. 268-279.
- Howard, B., Gould, K.E. (2000), «Strategic planning for employee happiness: A business goal for human service organizations», *American Journal on Mental Retardation*, vol. 105, n° 5, p. 377-386.
- Ilies, R., Schwind, K.M., Heller, D. (2007), «Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, n° 3, p. 326-341.
- Jacob, R. (2001), *Reconnaissance au travail: un cadre de gestion, colloque en gestion de ressources humaines*, CHUQ, Québec.
- Judge, T.A., Klinger, R. (2008), «Job satisfaction: Subjective well-being at work», dans Eid, M., Larsen R.J. (dir.), *The Science of Subjective Well-being*, Guilford Press, chap. 19, p. 393-413.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., Patton, G.K. (2001), «The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review», *Psychological Bulletin*, vol. 127, n° 3, p. 376-407.
- Kinlaw, D.C. (2007), *Adieu patron! Bonjour coach*, Transcontinental.
- Lee, K., Allen, N.J. (2002), «Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 131-142.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice-Hall.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002), «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey», *American Psychologist*, vol. 57, n° 9, p. 705-717.
- Lopez, S.J., Snyder, C., Magyar-Moe, J.L., Edwards, L.M., Pedrotti, J.T., Janowski, K. et al. (2004), «Strategies for accentuating hope», dans Linley, P.A., Joseph, S. (dir.), *Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons, p. 388-404.
- Lykken, D.T., Tellegen, A. (1996), «Happiness is a stochastic phenomenon», *Psychological Science*, vol. 7, n° 3, p. 186-189.
- Moorman, R.H. (1991), «Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?», *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 6, p. 845-855.
- Morin, E. (2008), *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004), «Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, n° 2, p. 193-216.
- Rodwell, J.J., Kienzle, R., Shadur, M.A. (1998), «The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications», *Human Resource Management*, vol. 37, n° 3-4, p. 277-293.
- Ryff, C.D. (1995), «Psychological well-being in adult life», *Current Directions in Psychological Science*, vol. 4, n° 4, p. 99-104.
- Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D., Salvaggio, A.N. (2003), «Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance?», *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, p. 836-851.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N., Peterson, C. (2005), «Positive psychology progress: Empirical validation of interventions», *American Psychologist*, vol. 60, n° 5, p. 410-421.
- Staw, B.M., Sutton, R.I., Pelled, L.H. (1994), «Employee positive emotion and favorable outcomes in the workplace», *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 51-71.
- Tellegen, A., Lykken, D.T., Bouchard, T.J., Wilcox, K.J., Segal, N.L., Rich, S. (1988), «Personality similarity in twins reared apart and together», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, n° 6, p. 1031-1039.
- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G. (2000), «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», *Publications du CIRANO*, vol. 24, p. 1-24.
- Waterman, A.S. (1993), «Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n° 4, p. 678-691.
- Waterman, A.S. (2008), «Reconsidering happiness: A eudaimonist's perspective», *The Journal of Positive Psychology*, vol. 3, p. 234-252.