

À propos du FP 3 : Clarté du leadership et des attentes

Que sont les facteurs psychosociaux?

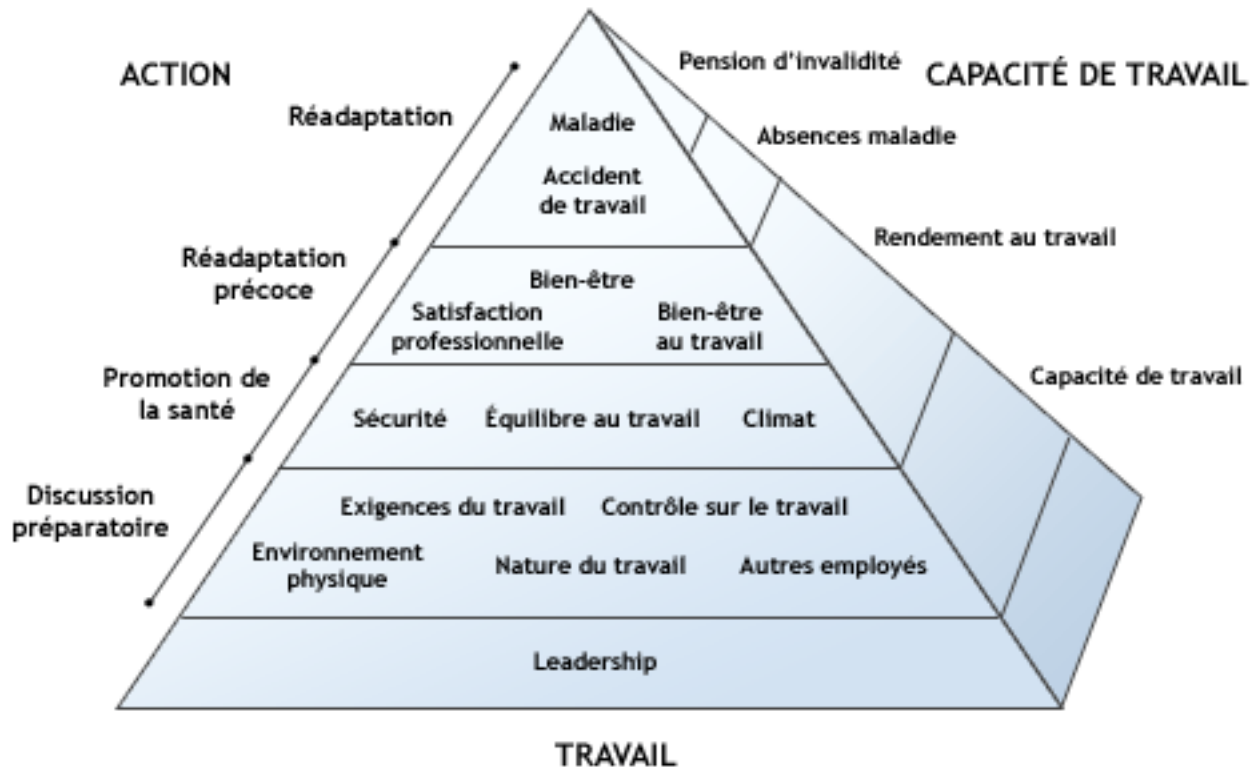
Les facteurs psychosociaux sont des éléments qui influent sur la réponse psychologique des employés à leur travail et à leurs conditions de travail, et qui peuvent entraîner des problèmes de santé psychologique. Ces facteurs englobent la façon dont le travail est exécuté (échéances, charge de travail, méthodes de travail) ainsi que le contexte dans lequel il se déroule (notamment les rapports et les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les clients).

En quoi consiste le FP : ?

Selon la définition de PSMT, le FP 3 : Clarté du leadership et des attentes est présent dans un milieu de travail où il existe un leadership et une structure de soutien efficaces qui aident les employés à déterminer ce qu'ils doivent faire, comment leur travail contribue à leur organisation et si des changements sont imminents. Le leadership peut prendre diverses formes, et chacune influe différemment sur la santé et la sécurité psychologiques. Les trois styles de leadership les plus largement acceptés sont le leadership instrumental, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Parmi ces styles, le leadership transformationnel est considéré comme le plus efficace. Le leadership instrumental est axé essentiellement sur la recherche de résultats sans trop s'attarder au « portrait global », à la dynamique psychosociale au sein de l'organisation ni, malheureusement, aux employés de manière individuelle. Les leaders transformationnels sont vus comme des agents de changement qui encouragent leurs suiveurs à en faire plus que ce que l'on attend d'eux. Ils s'intéressent à l'atteinte des objectifs à long terme et communiquent le sentiment de poursuivre une mission, une vision et un but bien précis. Ces personnes ont du charisme, accordent une attention personnalisée à leurs employés, stimulent la capacité intellectuelle chez les autres et sont une inspiration pour leurs employés.

Pourquoi accorder de l'importance à l' ?

Le leadership est le fondement de la pyramide de la santé (voir ci-dessous).¹



Un leadership efficace améliore le moral, la résilience et la confiance des employés, alors qu'il diminue la frustration et les conflits. Dans un contexte de leadership efficace, les employés ont 40 % plus de chances de se retrouver dans la catégorie supérieure du bien-être au travail, les congés de maladie diminuent de 27 % et les départs à la retraite anticipés avec une pension d'invalidité sont réduits de 46 %. Un leader qui manifeste une volonté de prendre soin de sa propre santé physique et psychologique peut avoir une influence sur la santé des employés (maladie, présentéisme, absentéisme) et sur la santé de l'organisation dans son ensemble (vigueur, vitalité, productivité).

Qu'arrive-t-il lorsque la clarté du leadership et des attentes fait défaut en milieu de travail?

Les leaders qui privilégient l'approche instrumentale (plutôt que transformationnelle) ont plus de chances de faire face à des plaintes concernant la santé des employés, incluant des sentiments généraux de malaise, d'irritabilité et de nervosité. De même, les leaders qui ne se préoccupent visiblement pas de leur propre santé physique et psychologique donnent un mauvais exemple à leur personnel et risquent de compromettre la légitimité de n'importe quel programme, politique ou service de l'organisation destiné à soutenir les employés. Les cadres intermédiaires sont les plus à risque, compte tenu qu'ils doivent à la fois diriger une équipe et être dirigés. Ce conflit de rôles peut entraîner un sentiment d'impuissance et du stress.

¹ Le terme « bien-être au travail » utilisé dans la pyramide renvoie aux aspects de la santé qui sont reliés au travail, comme l'épuisement professionnel (Kuoppala et al., 2008).

Comment peut-on améliorer I ?

Commencez par effectuer l'Examen organisationnel de PSMT et/ou l'Enquête de PSMT et par examiner les résultats obtenus. Si I ressort comme un sujet d'inquiétude ou un point relativement fort, reportez-vous aux Ressources d'action de PSMT afin de trouver des suggestions efficaces, basées sur des preuves, et d'établir une stratégie pratique en vue d'améliorer cet aspect dans votre organisation. Il est également important de discuter des conclusions de l'exercice avec les employés concernés pour mieux comprendre ces résultats, et pour obtenir leur avis sur les interventions possibles. Par ailleurs, il est primordial d'évaluer les interventions entreprises au fil du temps pour en assurer l'efficacité et pour prendre des mesures correctives, au besoin. Songez à consulter les ressources ci-après. Enfin, consultez le site Web de PSMT périodiquement pour y trouver de nouvelles suggestions sur la façon d'améliorer I.

Plus d'information sur I :

- Boumans, N. P. G., et Landeweerd, J. A. (1993). « Leadership in the nursing unit: relationships with nurses' well-being », dans *Journal of Advanced Nursing*, 18, 767-775. doi: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2648.1993.18050767.x>
- Gilbert, M. et Bilsker, D. (2012). *Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur*. Extrait de http://www.mentalhealthcommission.ca/SITECollectionDocuments/Workforce/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf
- Great-West, compagnie d'assurance-vie. (2012). « FP 3 : Clarté du leadership et des attentes », dans *Ressources du centre par facteur de PSMT et Au programme*. Extrait de <http://www.strategiesdesantementale.com/index.asp?lc=1&>
- Health and Safety Executive. (2012). « Work related stress – together we can tackle it », dans *Guidance*. Extrait de <http://www.hse.gov.uk/stress/index.htm>
- Howell, J., et Avolio, B. (1993). « Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance », dans *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi: [10.1037/0021-9010.78.6.891](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891)
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., et Vainio, H. (2008). « Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and a meta-analysis », dans *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50(8), 904-915. doi: [10.1097/JOM.0b013e31817e918d](https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d)
- McConville, T., et Holden, L. (1999). « The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector », dans *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424. doi: [10.1108/00483489910286738](https://doi.org/10.1108/00483489910286738)
- Quick, J., Macik-Frey, M., et Cooper, C. (2007). « Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work », dans *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205. doi: [10.1111/j.1467-6486.2007.00684.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00684.x)
- Stordeur, S., Vandenberghe, C., et D'hoore, W. (2001). « On examining the moderators of leader behaviors in nursing: An investigation of substitutes for, and neutralizers and enhancers of, leadership », J. de Jonge, P. Vlerick, A. Bussing et W. B. Schaufeli (éd.), dans *Organizational psychology and health care at the start of a new millennium* (p. 85-104). Munich, Allemagne, Rainer Hampp Verlag.

www.psmt.ca