

UNE GESTION AVISÉE POUR UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL HEUREUSE

Les facteurs organisationnels d'épuisement au travail

Michel Giroux psychologue et auteur

« *Psychologie des gens heureux* »

444, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 350

Québec (Québec) G1S 1S3

418 529.5041

www.michelgiroux.net

Les facteurs individuels expliqueraient 40 % des causes de l'épuisement professionnel, tandis que les facteurs organisationnels en expliqueraient 60 %. Un responsable d'équipe avisé peut créer une équipe formidable et dynamique (plutôt qu'une équipe épuisée), mais à certaines conditions.

« Pour aider les membres de leur personnel à trouver le juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles, [les gestionnaires bien avisés] formulent des attentes réalistes face à la charge de travail que ceux-ci peuvent accomplir dans un délai donné, consacrent du temps à l'encadrement et au mentorat, planifient bien le travail qu'il faut faire, reconnaissent le travail bien fait et demandent aux employés leur avis avant de prendre des décisions¹. »

A. Définir la fonction de responsable d'équipe

Le responsable d'une équipe de travail doit avoir une conception de son rôle suffisamment opérationnelle pour qu'elle puisse se concrétiser dans des engagements précis. Cette définition doit être reconnue par ses coéquipiers afin de constituer un contrat de travail clair, efficace, concret et fonctionnel. Elle peut s'inspirer d'une conception administrative, de la philosophie organisationnelle et doit indéniablement refléter les couleurs de l'équipe et les compétences particulières du responsable. Cette fonction doit trouver l'équilibre entre l'efficacité au travail (performance) et l'efficacité relationnelle (facteur humain). Le responsable s'engage à prévenir activement l'épuisement professionnel et à réagir promptement par rapport aux conditions changeantes du travail. Il évite la dérive de la négligence (ne pas faire ce qui est légitime d'attendre de lui) ou celle de l'envahissement contrôlant (exercer une surveillance harcelante), ces deux extrêmes étant d'importants facteurs d'épuisement professionnel.

B. Consacrer du temps à l'encadrement

Le responsable prévoit et précise le temps qu'il veut consacrer à l'encadrement de ses équipiers. Il se réserve du temps « officiel et officieux » pour soutenir son personnel : temps officiel pour effectuer des rencontres individuelles afin de réaliser des bilans périodiques et à des moments stratégiques de l'année et temps

¹. Peter STOYKO et Andrew GAUDES, *Le juste équilibre*, p. 14.

« officieux » pour répondre dans le feu de l'action aux besoins de ses coéquipiers. Les rencontres régulières constituent un excellent pare-feu contre l'épuisement : elles évitent la gestion de pompiers qui consiste à intervenir uniquement en situation de crise, alors qu'il est souvent trop tard pour rectifier une situation.

C. Formuler des attentes réalistes à l'égard de la charge de travail

Une attente réaliste se conçoit en précisant le produit fini anticipé, c'est-à-dire ce que nous tiendrons entre les mains au terme de la mise en œuvre. Une attente réaliste détermine le moment où le produit sera réalisé et les heures estimées que requiert son exécution. Que voulons obtenir à la fin? Quand le voulons-nous? Quand nous arrêterons-nous pour évaluer les progrès et nous ajuster aux défis de la mise en œuvre? Combien de temps devons-nous y consacrer? Si nous répondons à ces questions avant d'entreprendre le voyage, nous connaissons de manière plus précise la destination, l'heure d'arrivée et la quantité d'essence dont nous avons besoin pour arriver à bon port!

D. Reconnaître le travail bien fait

Le responsable avisé souligne le travail bien fait par ses équipiers, et ce, pas uniquement au moment de leur retraite ni seulement à la fin de l'année. Il reconnaît au quotidien le travail de qualité, les bons coups, la ténacité, la disponibilité, les habiletés relationnelles, la créativité et le jugement éclairé. Dans cette optique, il entame les rencontres individuelles en misant sur les forces, les progrès réalisés, les difficultés résolues avant d'aborder les difficultés, les échecs et les problèmes. La perte de l'estime est au cœur du problème de l'épuisement professionnel.

E. Demander l'avis de ses collègues avant de prendre des décisions

Dans une gestion avisée, il importe de consulter ses collègues, en équipe et de façon individuelle, en ce qui a trait à la gestion, aux méthodes de travail, aux sources de débordement, à la qualité de vie, aux relations ainsi qu'aux stress physiques et psychologiques. Cette attitude de collégialité est une condition gagnante pour maintenir une équipe dynamique et s'adapter aux situations particulières.

Dans une organisation, la présence active et soutenante d'un responsable avisé compte pour beaucoup dans la qualité de vie au sein d'une équipe et dans son niveau de productivité. Un responsable avisé est un excellent facteur pour diminuer les risques d'épuisement professionnel ainsi que les coûts humains et financiers qui en découlent.

STOYKO, Peter, et Andrew GAUDES. *Le juste équilibre. Guide à l'intention du gestionnaire sur le mieux-être en milieu de travail*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 2002, 49 p. En ligne à l'adresse suivante : www.michelgiroux.net section Bibliothèque virtuelle.