



**Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA**  
Psychologue organisationnelle  
auteure et conférencière  
Groupe Conseil SCO inc.

## Prévenir les problèmes de santé psychologique au travail par un leadership PROACTIF

### Survivre à un climat de travail difficile

Bonjour

Je cherchais un thème pour ma capsule de ce mois. Le mois de novembre est souvent considéré assez difficile à cause du changement climatique et de l'absence de luminosité. C'est aussi la période de l'année où les gens sont plus fatigués, où l'apparition de conflits est plus fréquente. Des événements vécus sur une courte période de six jours dernièrement m'ont incitée à faire le choix de ce thème.

À la suite de plusieurs échanges avec des membres d'équipe mécontents, voire même exaspérés par leur climat de travail dans une organisation où j'interviens, j'étais étonnée de constater combien il est difficile pour ces personnes de prendre un recul face à leur réalité et de se remettre en question sur les conduites qui ont mené à ce climat de travail hostile. Encore plus étonnant, j'observais les réactions de déni des membres face à la tension et à l'hostilité émanant de leurs échanges. Quand on leur a proposé des solutions pour améliorer leur climat de travail, il y a eu de fortes manifestations de résistances au changement proposé. Curieux phénomène, non? On aurait pu croire qu'ils auraient accueilli les propositions avec soulagement et un peu d'enthousiasme. Ben non! Après une demi-journée passée avec ce groupe de travail où tensions et oppositions coloraient les échanges, j'ai dû me coucher en arrivant chez moi, vidée de mon énergie.

Dans un climat difficile, où l'expression des insatisfactions et des frustrations sont monnaie courante et où la déresponsabilisation mène à constamment chercher un ou des coupables, les échanges sont souvent teintés de colère, de mépris, d'hostilité ou de hargne. Travailler quotidiennement dans le négativisme, la confrontation, le mépris et l'hostilité use. Les gens y laissent à tous les jours une quantité importante d'énergie qui aurait pu être utilisée autrement pour créer, innover, résoudre, construire, harmoniser...

Vivement le weekend arrivé, je suis invitée à un souper familial. Une belle soirée en perspective en compagnie des miens où le divertissement sera au rendez-vous. Et bien non, ce n'est pas le scénario qui se

Capsule novembre 2011

### PROMOTION



**Ces deux livres pour 50\$  
incluant les taxes**

**+ les frais de transport**

Vous aimeriez recevoir ce bulletin mensuel?  
Si vous ne faites pas partie des abonnés, inscrivez-vous **GRATUITEMENT** et obtenez nos capsules d'informations sur les façons de maintenir et de préserver la santé psychologique au travail et autres sujets d'actualité.

[M'inscrire à votre capsule](#)

**Besoin d'une  
conférencière?  
Contactez-nous**  
Groupe Conseil SCO inc.  
(514) 990-2264  
[ghislainelabelle.com](http://ghislainelabelle.com)

présente! J'assiste à des échanges où deux membres de ma famille décrivent le climat de travail houleux dans leur organisation. La difficulté à retenir les bons leaders au niveau de la haute direction, la pression sur les cadres intermédiaires et la perte de sens pour ceux et celles qui œuvrent au sein d'organisations dépourvues d'un leadership visionnaire. L'élément le plus inusité est d'avoir assisté à la conversation que ma sœur a eue avec son interlocuteur au téléphone, un samedi soir au beau milieu du souper. Son patron, embauché depuis peu, lui annonce qu'il avait remis sa démission et quittait son poste sur le champ. Merci de votre transparence monsieur le directeur. Désolé d'avoir interrompu votre soirée ...oups! Aurait-il pu deviner?

Le lendemain, marchant paisiblement dans mon quartier avec mon chien, je rencontre un couple de voisins que je n'ai pas vu depuis quelques mois. Richard partage avec moi son agacement à transiger avec ses clients internes qui font des demandes toujours urgentes sur un ton de frustration, d'agacement. Il ajoute : « *Je comprends que je suis un service de dépannage mais tout de même. Peut-on faire des demandes de services sur un ton de collaboration plutôt que sur un ton d'exaspération?* » Richard songe à devancer sa retraite. Il est saturé de ce type de climat.

Pour diverses raisons, nos relations avec les collègues de travail, la direction ou avec les partenaires peuvent s'alourdir, s'encrasser, s'enliser ou se détériorer au point où la qualité et l'efficacité de nos communications s'en trouvent appauvries. Tôt ou tard, elles finissent par s'infiltrer comme un virus et participent à contaminer le climat de travail de tous.

Très jeune, j'avais cette facilité à détecter les signaux, même faibles, d'une ambiance chaleureuse ou, à l'inverse, d'un climat de tensions naissant. Après plusieurs années d'interventions auprès d'organisations présentant des difficultés organisationnelles, structurelles et relationnelles, mon acuité sensorielle aux climats de travail s'est raffinée à ce point que même mes filtres personnels (barrière de protection) ne travaillent plus aussi bien. Les ondes négatives et la résistance émanant de relations conflictuelles ou malsaines parviennent à vider mon réservoir d'énergie. C'est ce qui s'est produit durant cette semaine concentrée.

La question : Est-ce possible de se protéger face à des climats toxiques? La réponse est oui. Si tous et chacun mettent l'accent sur le positif, limitent les échanges difficiles, s'abstiennent face au négativisme qui s'exprime. Si chacun fait l'effort d'agir de manière constructive, de régler les problèmes ou les sources de malentendus au fur et à mesure, de dialoguer plutôt que d'argumenter sans fin, on pourrait tendre vers un climat plus confortable. On ne peut changer les autres. On peut toutefois changer nos attitudes et commencer à observer comment celles-ci créent un impact chez les autres. Si chacun et chacune prend l'initiative d'un petit changement, peut-être serez-vous alors surpris de constater une amélioration notable de votre climat de travail ou d'un changement au sein de la dynamique relationnelle?

Et si vos efforts s'avèrent vains après maintes tentatives, que vous êtes préoccupé par votre santé et votre équilibre psychologiques, une autre

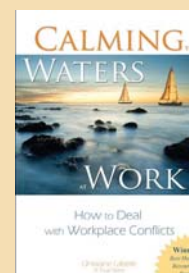


## Outils de prévention : climat et conflit au travail



Pour voir ou commander les livres de Ghislaine:

[Cliquer pour voir livres](#)



**En promotion: 14,95\$ taxes et transport inclus**

[calmingthewatersatwork.com](http://calmingthewatersatwork.com)

[Cliquer pour le livre et site anglais](#)

question fondamentale devrait retentir à vos oreilles : « *Suis-je absolument obligé d'évoluer dans ce climat de travail néfaste pour moi?* » Cette question vous forcera à envisager d'autres niveaux de solutions ou d'autres options encore inaccessibles à vos yeux. De cette réflexion, vous gagnerez en assurance sur les gestes à poser, les paroles à utiliser et peut-être les décisions à prendre.

Une chose est certaine. Vivre dans un climat de tensions constantes use, érode et peut éventuellement affecter votre résilience. Pour contrer les effets négatifs sur votre santé, vous devrez soumettre votre esprit et votre corps à un entraînement rigoureux de positivisme et de petits « bien-être » au quotidien. Que ce soit d'apprécier à chaque jour l'abondance présente : un rayon de soleil, un sourire, un merci, une chaleureuse poignée de mains, la gratitude d'être en santé, l'affection des gens qui nous entourent... Il faut trouver l'énergie là où elle se trouve lorsqu'un climat difficile ampute nos réserves d'énergie. Si vous êtes absolument incapable de capter un seul élément positif, peut-être est-il temps de faire un grand ménage dans votre vie et de consulter les experts appropriés.

Sachant qu'une vie sans turbulences est impossible, on peut se rabattre sur l'un ou l'autre des bénéfiques possibles. Traverser des périodes houleuses participe à nous rendre plus fort, plus avisé, mieux équipé face à l'adversité ou à faire des choix plus sains pour nous. Doit-on survivre à un climat difficile? La réponse se trouve plutôt dans l'interrogation suivante : quelle est l'attitude que je choisis d'adopter?

Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA  
Psychologue organisationnelle, auteure et conférencière  
[www.ghislainelabelle.com](http://www.ghislainelabelle.com)

***Transformer le conflit en collaboration!***

©Tous droits réservés Ghislaine Labelle

**Ne manquez ma prochaine formation publique à l'Ordre des CRHA du Québec  
Comment désamorcer les conflits au travail?**

**[Cliquer sur ce lien pour vous inscrire](#)**