

12^{ième} colloque CACPUQ

Défis humains, limites et pistes de solutions

15 novembre 2019, Université Laval



Favoriser la santé psychologique au travail dans un contexte de surcharge:

une responsabilité collective!

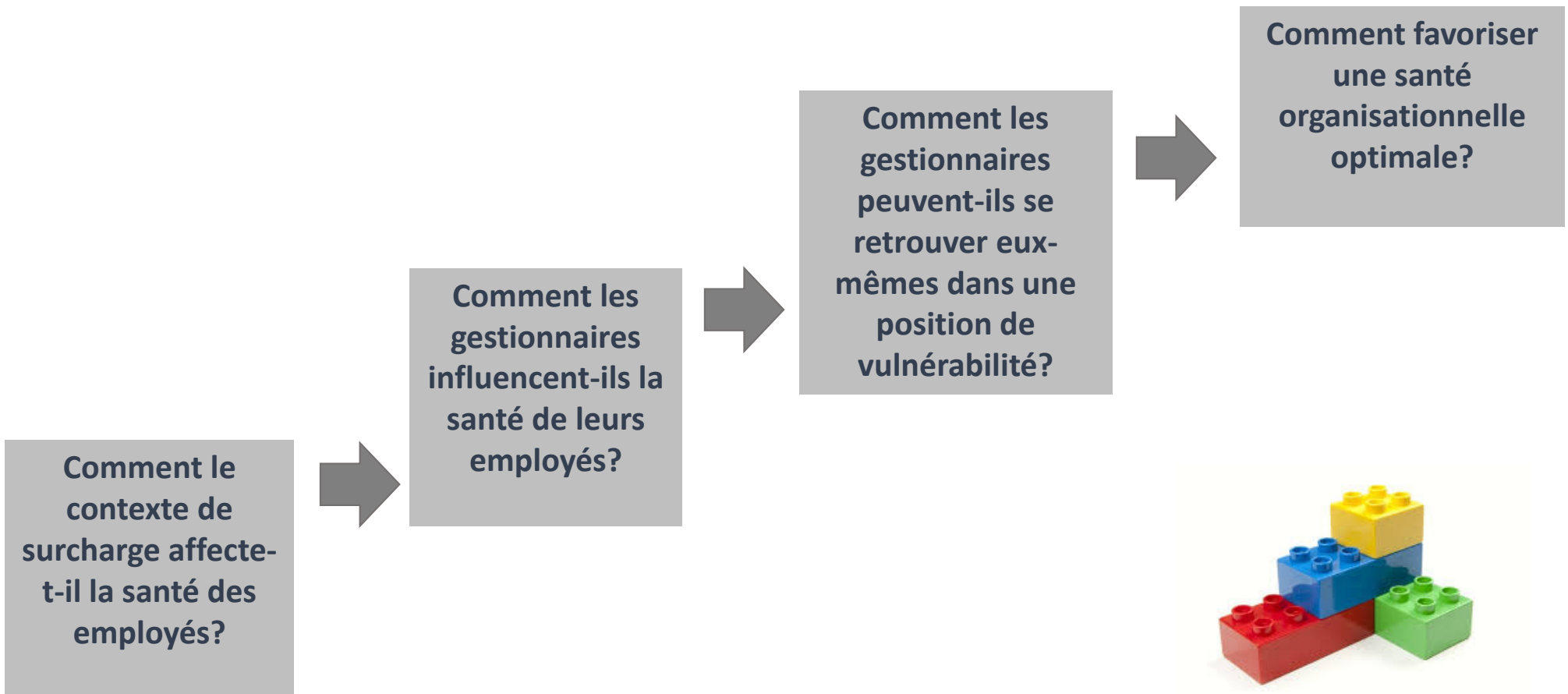
Marie-Hélène Gilbert, Ph.D, psy, CRHA



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences
de l'administration

Structure de la présentation





**Comment le contexte
de surcharge affecte-t-
il la santé des
employés?**

Comment le contexte de surcharge affecte-t-il la santé des employés?

Contexte d'intensification du travail:

- Restructurations organisationnelles
- Optimisation du temps travaillé
- Plus de résultats et moins de ressources
- Intégration et utilisation de nouvelles technologies/nouveaux outils
- Espaces de travail



Facteurs de risque:

- Insécurité d'emploi
- Horaire de travail difficile
- Autonomie limitée
- Conflits de valeurs
- Complexité du travail
- Faible soutien social
- Manque de reconnaissance

| Ce qu'on entend au quotidien!



*Je fais juste
répondre aux
urgences!*

*Je suis débordée,
je n'ai pas le
temps!*

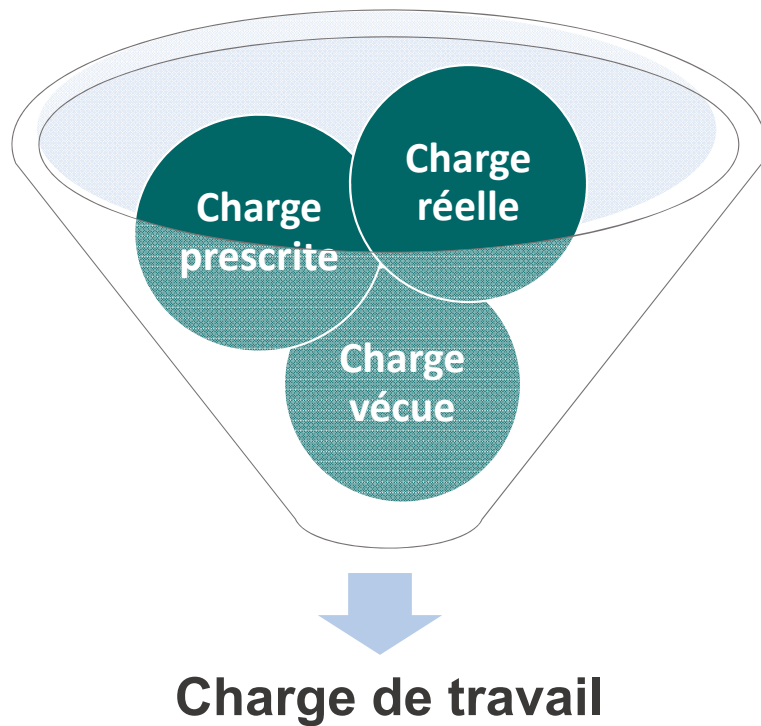
*Il arrive que je travaille le
soir et/ou la fin de
semaine. Là, au moins, je
ne suis pas dérangé!*

*Comment
prioriser quant
tout est
prioritaire?*

*Il y en a tellement
à faire, qu'à un
moment donné, je
perds le fil!*

*J'ai l'impression
d'avoir rien fait
de la journée!*

Comment le contexte de surcharge affecte-t-il la santé des employés?



(Fournier et al. 2013)

Impacts individuels

- Anxiété
- Épuisement
- Absentéisme/présentéisme
- Risques de maladies cardiovasculaires
- Troubles du sommeil/fatigue chronique

Impacts organisationnels

- Diminution de la performance
- Diminution de l'engagement au travail
- Augmentation du taux de roulement /coûts \$\$\$

(p.ex. Bowling & Kirkendall, 2012; Fournier et al., 2013; Karhula et al, 2013; King & Beehr., 2017; Kivimäki et al, 2012; Liu et coll., 2018)



**Comment les
gestionnaires
influencent-t-il la
santé de leurs
employés?**

Comment les gestionnaires influencent-ils la santé de leurs employés?

L'influence des pratiques de gestion!

Facteurs de risques



Santé psychologique

Performance

Motivation

Climat de travail

(p.ex. Beck & Harter, 2015; Gallup, 2016; Gilbert et al., 2017; St-Hilaire, Gilbert & Lefebvre, 2018)

Comment les gestionnaires influencent-ils la santé de leurs employés?

L'influence des pratiques de gestion! (Basé sur les travaux de St-hilaire et al., 2018 et de Paiement et al., 2019)

Les pratiques liées au travail et la carrière

1. **Orientation et gestion du travail:**

- Communiquer la vision
- Communiquer des instructions et attentes claires
- Gérer la charge de travail (répartition du travail)
- Prioriser les échéances
- Réaliser le suivi des dossiers

2. **Offrir des ressources à la réalisation du travail:**

- Mettre à la disposition les ressources matérielles, humaines et financières
- Être disponible, présent
- Encourager à poser des questions
- Donner des conseils

3. **Laisser de l'autonomie:**

- Encourager les initiatives
- Laisser de la liberté dans l'organisation du temps de travail
- Laisser de la liberté dans l'organisation des tâches
- Déléguer, responsabiliser

4. **Développer les compétences et la carrière:**

- Connaître ses employés, leurs aspirations, leurs besoins
- Leur offrir des opportunités d'apprendre
- Faire du mentorat et du coaching
- Mettre à profit les forces et les intérêts
- Offrir de la rétroaction constructive au bon moment
- Favoriser l'apprentissage par leurs erreurs/obstacles
- Les encourager à se surpasser

Comment les gestionnaires influencent-ils la santé de leurs employés?

L'influence des pratiques de gestion! (Basé sur les travaux de Brun et al., 2005; Paiement et al., 2019 et de St-hilaire, 2018)

Les pratiques relationnelles

1. Pratiques de reconnaissance:

- Connaître ses employés et leur travail
- Faire preuve de considération individuelle (Saluer, prendre des nouvelles, considérer leurs points de vue, leurs idées, besoins)
- Souligner la qualité du travail
- Souligner les efforts, l'implication
- Souligner les résultats, les réalisations.

2. Pratiques de gestion du climat de travail:

- Organiser des activités sociales
- Encourager l'aide mutuel
- Gérer les conflits
- Favoriser l'esprit d'équipe
- Favoriser un atmosphère agréable (rire)

3. Pratiques interpersonnelles:

- Se montrer de l'écoute et de la disposition
- Se montrer cordial
- Favoriser les échanges
- Se montrer sincère
- Soutien émotionnel
- Démontrer de la proximité

Comment les gestionnaires influencent-ils la santé de leurs employés?

L'influence de la santé des gestionnaires

- Le stress et le burnout vécu par les gestionnaires influencent la santé de leurs employés
- Les gestionnaires en mauvaise santé sont plus susceptibles d'adopter des pratiques de gestion inadéquates et des comportements malsains
- Les gestionnaires en bonne santé adoptent des styles de leadership reconnus pour favoriser une meilleure performance et santé chez leurs subordonnés.



Comment les gestionnaires peuvent-ils se retrouver eux-mêmes dans une position de vulnérabilité?

Comment les gestionnaires peuvent-ils se retrouver eux-mêmes vulnérables?

Changements dans les conditions de travail:

- Restructurations organisationnelles
- Réduction de postes
- **Augmentation du nombre de personnel à superviser**
- Augmentation du nombre d'heures travaillées
- Utilisation de nouvelles technologies
- **Diversification du travail (tâches, RH)**



Facteurs de risque:

- Insécurité d'emploi
- Intensification du travail des cadres
- Horaire de travail difficile
- **Empiètement du travail sur la vie personnelle**
- Complexité du travail
- **Ambiguïté des rôles**
- Manque de reconnaissance
- **Latitude décisionnelle limitée**
- **Faible soutien social**

(p.ex. Björklund et al., 2013; Bolduc & Baril-Gingras, 2010; Pelletier, 2014)

Comment les gestionnaires peuvent-ils se retrouver eux-mêmes vulnérables?

Est-ce que les gestionnaires sont en bonne santé?

La détresse élevée chez les gestionnaires varie selon les études: 20-49% (p.ex., Fortin, 2014; Hamouche, 2017)

La détresse varie selon le secteur d'activité et le genre. (p.ex., Fortin, 2014)

Les gestionnaires rapportent notamment des problèmes de sommeil (p.ex., Hemery, 2014; Svetieva et al., 2017) ainsi que des problèmes musculosquelettiques (p.ex., Lemyre et al., 2013).



Comment les gestionnaires peuvent-ils se retrouver eux-mêmes vulnérables?

Quels sont les enjeux pour eux?

Leadership

Engagement

Prise de décision

Performance



(p.ex., Byrne et al., 2014; Lemyre et al., 2013; Lundqvist et al., 2012)

Comment les gestionnaires peuvent-ils se retrouver eux-mêmes vulnérables?

Quels sont les enjeux pour l'organisation?

Recrutement

Rétention

Absentéisme



Interventions en santé organisationnelle

Que savons-nous?



- La santé des employés est influencée par les facteurs de risques présents dans leur environnement de travail, par les pratiques des gestionnaires ainsi que la santé de ceux-ci.
- Pour être en mesure d'adopter de saines pratiques de gestion, les gestionnaires doivent être eux-mêmes en santé.
- Les gestionnaires sont eux-mêmes en position de vulnérabilité, ce qui influence négativement leur rôle.



Comment favoriser une santé organisationnelle optimale?

Comment favoriser une santé organisationnelle optimale?

Quelles sont les ressources à privilégier au travail?

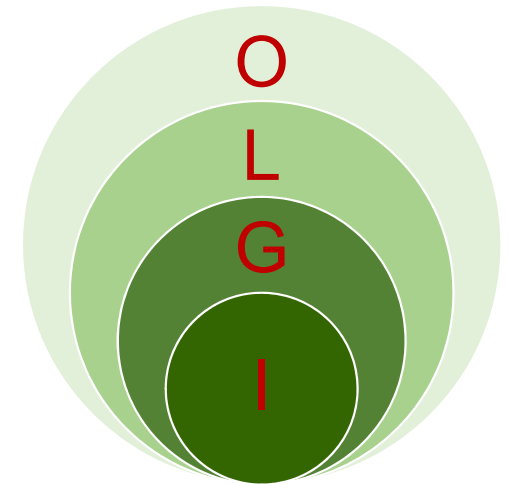
D'après Nielsen et al., 2017

I **Job crafting**, sentiment d'efficacité personnelle, compétences, confiance en soi, optimisme, résilience

G **Soutien social**, qualité de la relation avec ses collègues

L **Qualité de la relation** avec le supérieur, perception de son leadership positif

O **Autonomie**, pratiques RH, soutien organisationnel



Comment favoriser une santé organisationnelle optimale?

Une ressource à ne pas oublier pour les gestionnaires!



E

Accompagnement

Affiliation

Contribution

Relations

Informations

Éthiques

(St-Hilaire, 2012; St-Hilaire, Gilbert & Brun, 2017)

Comment favoriser une santé organisationnelle optimale?

Qu'en disent les gestionnaires ?

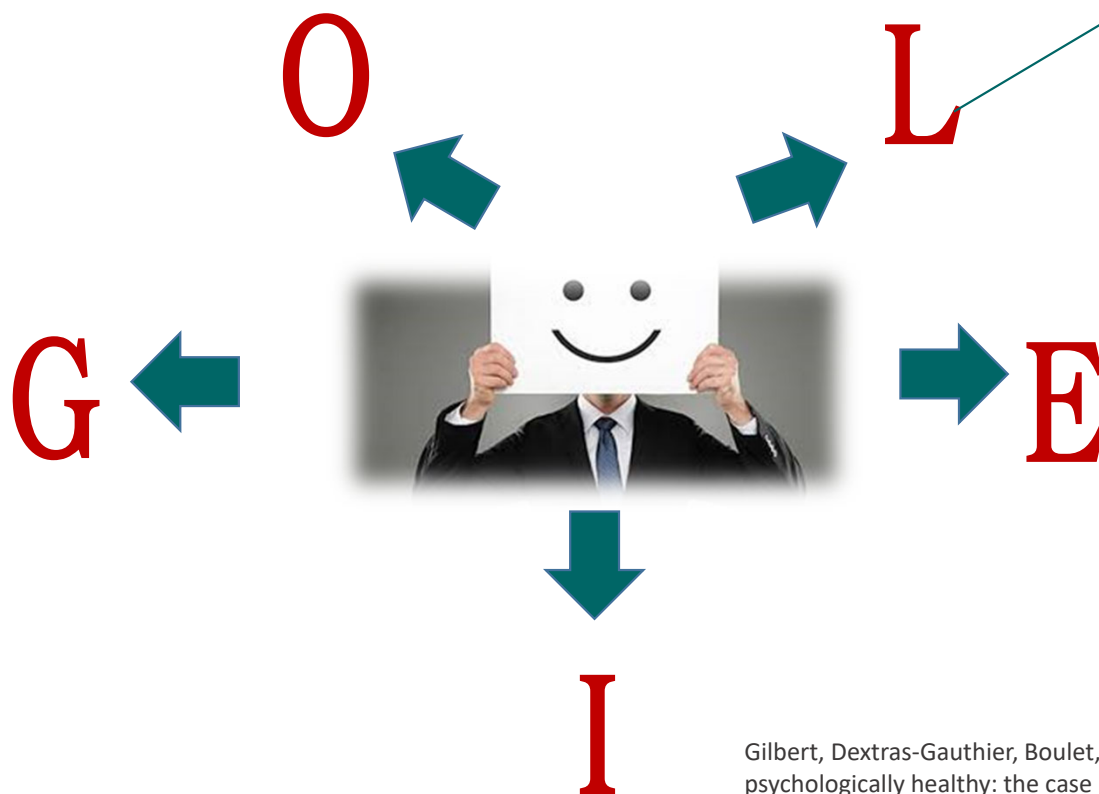


- Documenter les différentes ressources et contraintes des gestionnaires
- 75 entrevues individuelles semi-structurées d'une durée d'environ 1h15
- L'échantillon est composé à 73% de femmes, l'âge moyen est 45 ans
- L'ancienneté moyenne dans un poste de gestion est entre 6 et 10 ans

Gilbert, Dextras-Gauthier, Boulet, Auclair et Dima (en cours). Leading well and psychologically healthy: the case of managers in healthcare sector.

Comment favoriser une santé organisationnelle optimale?

L'importance du supérieur comme ressource



«J'ai énormément de soutien. Mon directeur, je le texte « ça ne va pas », il m'appelle» (G16)

«Moi mon patron est très aidant, c'est clair, il m'aide beaucoup, des affaires que je ne sais pas trop comment faire, je vais le voir et il me conseille, prend tel affaire ou une autre.»(G36)

Gilbert, Dextras-Gauthier, Boulet, Auclair et Dima (en cours). Leading well and psychologically healthy: the case of managers in healthcare sector.

Comment favoriser une santé organisationnelle optimale?

Plusieurs contraintes perçues

«Mais ça nous arrive de tout bord, tout côté. Les demandes ministérielles, les CA qui ont des attentes des fois incommensurables versus ce qu'on est capable de livrer.» (G4)

G

O

L



E

«C'est lourd de rencontrer quelqu'un, faire de la peine, le disciplinaire, et tu ne dors pas trop bien la veille» (G1)

«J'ai des gens qui sont vraiment rigides et qui ne veulent rien savoir de faire de petites concessions. À ce moment-là, tu essaies de ne pas les faire travailler ensemble.» (G7)

«Parce qu'il y en a tellement qu'à un moment donné on perd le fil. Il faudrait que je sois plus organisée.» (G7)

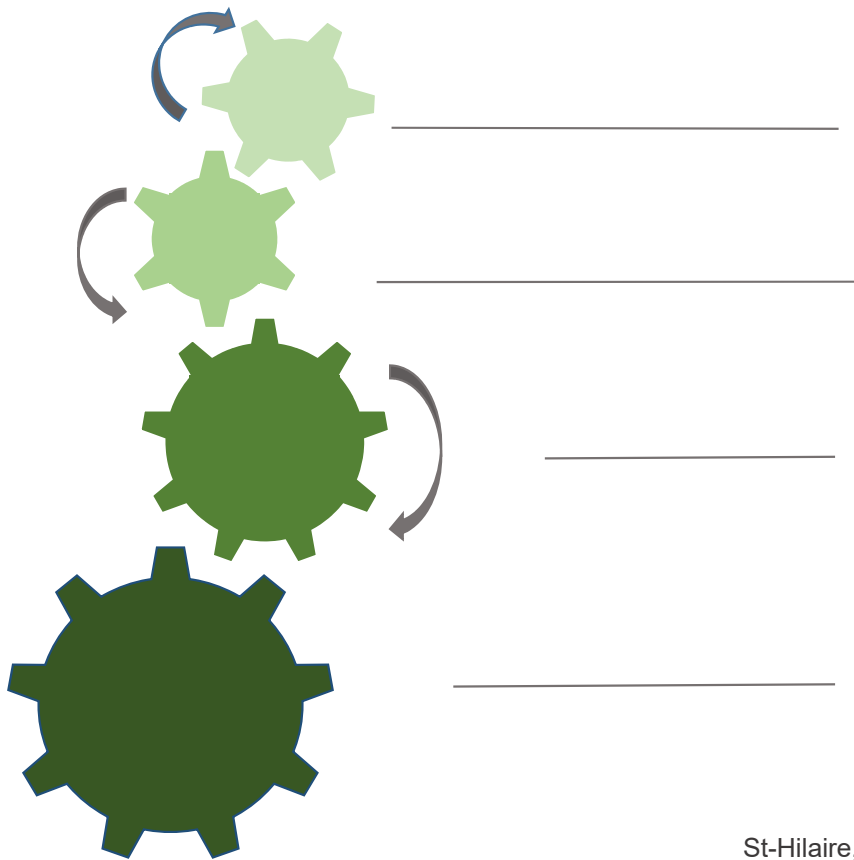


I

«J'ai un gros stress de performance. Ça fait longtemps que je le sais.» (G16)

Gilbert, Dextras-Gauthier, Boulet, Auclair et Dima (en cours). Leading well and psychologically healthy: the case of managers in healthcare sector.

Les messages clés



Des employés en santé seront davantage performants et susceptibles d'adopter de saines pratiques de travail favorables à la santé de leurs gestionnaires.

Un gestionnaire en santé sera plus performant, sera plus susceptible d'adopter de saines pratiques de gestion favorables à la santé de ses employés

Se préoccuper de la santé psychologique des employés, mais aussi des gestionnaires

Organisation qui offre des ressources et qui diminue les contraintes pour promouvoir la santé psychologique



MERCI DE VOTRE ATTENTION

Marie-Hélène Gilbert, Ph. D., psy, CRHA
Professeure agrégée
Département de management
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval

✉ Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca