



PublicLab

Est-il encore tabou de parler de santé psychologique chez les cadres de la fonction publique?

Amélie Beaudoin, MJQ

Simon Tremblay, RAMQ

Cohorte Johanne-Beausoleil

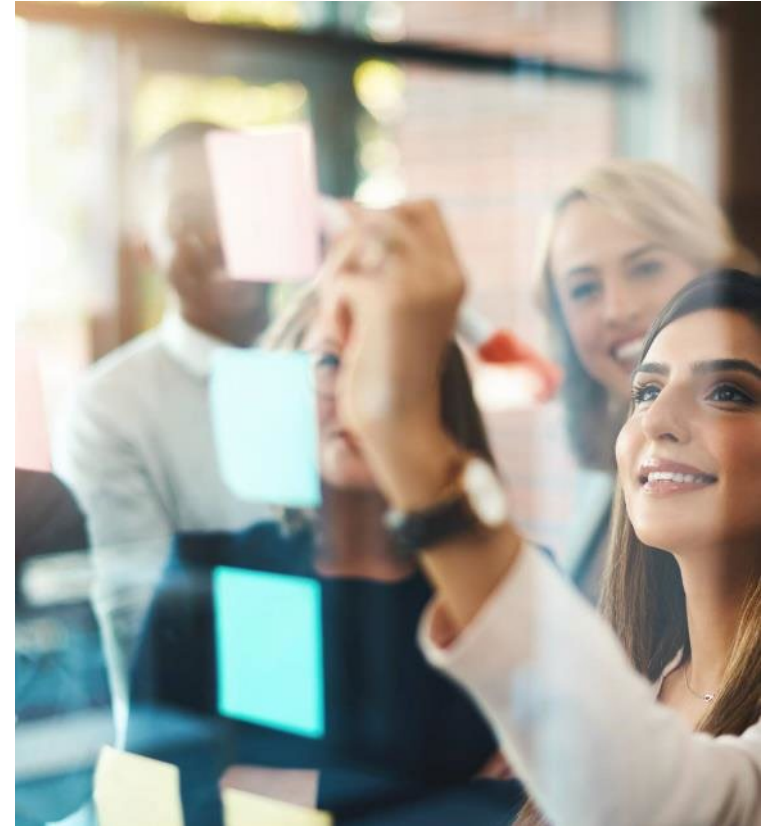
Avril 2023





Table des matières

- Mise en contexte
- Enjeux
- Consultations
- Réflexions
- Recommandations
- Boîte à outils



Mise en contexte

Un sujet tabou?

- Qu'est-ce qu'un « sujet tabou »?
 - Larousse : Qu'il serait malséant d'évoquer, en vertu de convenances sociales ou morales.
 - Robert : Ce sur quoi on fait silence, par crainte, pudeur. Interdit.
- Selon ces définitions, peut-on affirmer que parler de santé psychologique chez les cadres de la fonction publique est un sujet tabou?
 - Oui...

Jusqu'à aujourd'hui!



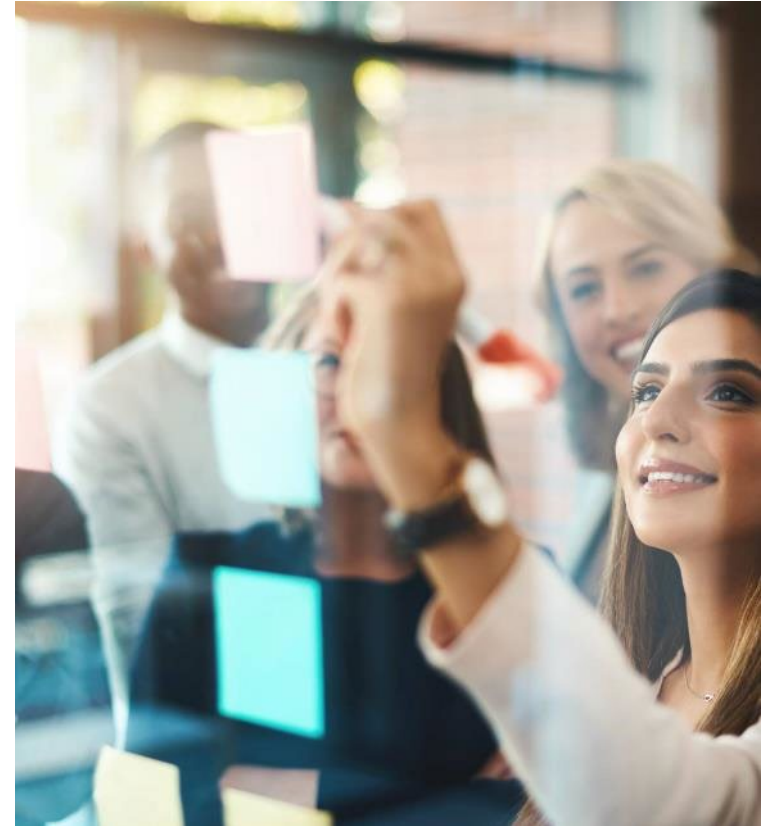
Comment définir la santé psychologique au travail?

La santé psychologique au travail est la capacité d'un individu à satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux par l'activation de ses ressources, de manière à ressentir davantage de bien-être et à bien s'ajuster à son travail (Gilbert, 2009).

Méthodologie

- Revue de la littérature
 - Articles récents traitant de la santé psychologique des gestionnaires
 - Outils disponibles
- Consultations
 - Perspective de l'employeur
 - Perspective de l'Alliance des cadres
 - Perspective de la recherche universitaire





Enjeux

Monde du travail en changement

- Le monde du travail fait face à de nombreux changements économiques et sociaux qui ont un impact sur les conditions de travail des cadres.
- Les cadres voient notamment une augmentation de la quantité de personnel à superviser, de leurs responsabilités, du nombre d'heures travaillées, et ce, tout en ayant une marge de manœuvre de plus en plus restreinte et des ressources limitées. Ils sont ainsi confrontés à plusieurs **risques psychosociaux**.
- Les enjeux vécus par les cadres ont des répercussions sur leur santé, leurs employées et employés et leurs organisations.

Source : Marie-Hélène Gilbert, Université Laval



Risques psychosociaux du travail (RPS)

Facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées (INSPQ, 2016)

Selon l'INSPQ, les gestionnaires ont affirmé être exposés aux RPS suivants :

- Surcharge de travail
- Surcharge émotionnelle
- Manque de reconnaissance
- Manque d'autonomie
- Manque de soutien des supérieurs et des collègues
- Difficultés à concilier travail-vie personnelle

Les gestionnaires ont nommé les impacts sur leur santé suivants :

- Incapacité à décrocher du travail
- Inquiétude, peur, impuissance
- Colère
- Isolement
- Troubles du sommeil
- Symptômes d'anxiété, de détresse et d'épuisement professionnel

Tiré de Être gestionnaire ou médecin en temps de pandémie : enjeux de santé mentale et pistes d'actions, 2022

En situation de crise...

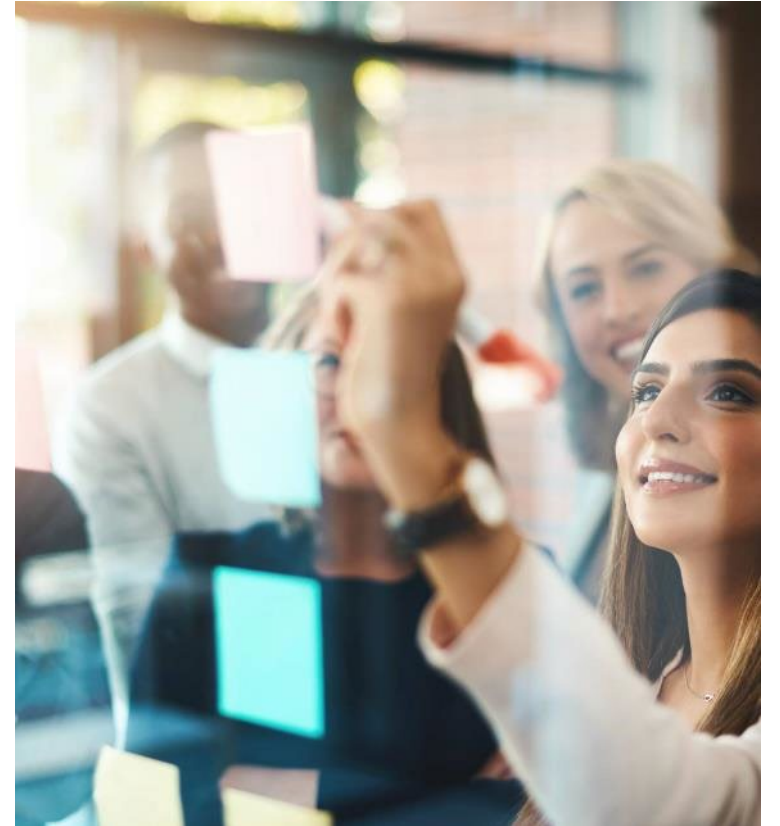
- Des décisions doivent être prises et mises en œuvre rapidement, parfois sans les avantages de l'expérience ou du mentorat
- Les gestionnaires doivent composer avec les mêmes perturbations que le reste de la population affectée par la crise auxquelles s'ajoutent les responsabilités reliées :
 - À la continuité des activités
 - Au maintien de la performance
 - Au bien-être psychologique des employés



Assurer le bien-être des employés

- Les gestionnaires doivent être en bonne santé psychologique pour être en mesure d'adopter des pratiques de gestion qui visent à assurer le bien-être des employés.
- Or, en 2021, 35 % des gestionnaires mentionnaient souffrir d'épuisement professionnel.
- Les gestionnaires ont 70 % plus de risque de vivre des épisodes de crise et d'angoisser pour leur santé mentale que ceux qui n'ont pas d'employés à leur charge.
- Comment peut-on s'attendre des gestionnaires qu'ils améliorent le bien-être du personnel s'ils sont eux-mêmes épuisés?

Si vous manquez d'oxygène, vous ne pouvez pas aider les personnes qui vous entourent!



Consultations

Perspective de l'employeur

- Personnes rencontrées
 - Valérie Poulin – Directrice principale de la santé des personnes et de l'éthique (SCT)
 - Christina-Kim Carbonneau – Directrice adjointe par intérim des services d'aide aux employés (SCT)
- Vision globale en santé des personnes (SCT)
 - *Une fonction publique québécoise qui vise l'excellence et dans laquelle chaque personne dispose des meilleures conditions pour sa santé physique, **psychologique** et sociale afin de déployer son plein potentiel et de contribuer durablement à l'avancement de son organisation et de la société.*

Perspective de l'employeur

- Objectifs de la vision globale :
 - Promotion des saines habitudes de vie
 - Prévention (incluant les risques psychosociaux)
 - Invalidité
 - Retour au travail
- Responsabilité collective
 - Les gestionnaires doivent porter de multiples actions, incluant l'identification des risques à la santé

L'un des rôles des gestionnaires est de démontrer une préoccupation envers sa propre santé et celle de son équipe, par des actions concrètes et soutenues.

ENSEMBLE, LA SANTÉ AU CŒUR DE NOS ACTIONS



Perspective de l'employeur

- Les principaux risques psychosociaux concernant les cadres mentionnés par le SCT sont :
 - Surcharge de travail
 - Manque de reconnaissance
 - Faible latitude décisionnelle
 - Peu de soutien social (solitude du gestionnaire)
 - Fatigue de compassion
- Les principaux facteurs de protection de la santé psychologique sont, selon le SCT :
 - Saines habitudes de vie et équilibre vie personnelle-travail
 - Intérêt ou passion à l'extérieur du travail
 - Outils mis à la disposition (PAE, Espace leadership, auto-évaluation, aide-mémoires, etc.)

Principal constat

Les cadres se retrouvent souvent en invalidité, avant de demander de l'aide.

Perspective de l'employeur

- Programme d'aide aux employés (PAE)
 - Le PAE est un service confidentiel d'aide, d'information et de référence qui s'adresse à tous, ce qui inclut les gestionnaires, pour des problèmes liés au travail ou à la vie privée.
 - Les cadres peuvent faire appel au PAE pour eux-mêmes ou relativement à leurs responsabilités de gestion ou recevoir des services de coaching de gestion.
 - En 2022-2023, quelque 585 cadres ont fait appel au PAE qui rendait des services à 60 000 employés.
 - Parmi les motifs de consultation mentionnés par les cadres, 27 % sont reliés à la fatigue et à l'épuisement.

Perspective de l'Alliance des cadres de l'État

- Étude sur le bien-être psychologique des cadres (2020)
 - Près de 71 % des répondants se situent au niveau élevé de détresse psychologique.
 - Le niveau de détresse psychologique des cadres ne varie pas en fonction de leur profil (sexe, âge, ancienneté, niveau de scolarité). Cependant, il varie en fonction du nombre d'heures travaillées par semaine.
 - L'étude démontre que le fait d'être en détresse psychologique exerce une influence à la hausse sur la fatigue, l'intention de quitter son emploi de cadre et l'insomnie.
 - Parmi les répondants, 24,2 % ont consulté un professionnel de la santé au sujet de leur santé psychologique (au cours de la dernière année).
 - La détresse psychologique chez les cadres est l'un des sujets présentés à l'Employeur dans le cadre des discussions sur les conditions de travail du personnel d'encadrement, notamment par une demande visant l'introduction d'une disposition sur le droit à la déconnexion.

! Les cadres demeurent fonctionnels jusqu'à ce qu'ils atteignent, voire dépassent, la limite, car ils ont le sentiment que ça fait partie du boulot.

Perspective de la recherche universitaire

- Personne rencontrée
 - Sabrina Pellerin – Doctorante en gestion des ressources humaines, UQAM

Selon vous, quel est le niveau hiérarchique le plus à risque de problèmes de santé psychologique au travail?

- Gestionnaires de premier niveau
(gèrent directement des employés)
- Gestionnaires intermédiaires
(gèrent au moins un cadre de premier niveau)
- Cadres supérieurs

Je me sens carrément pris en sandwich entre mes employés et la haute direction!

Perspective de la recherche universitaire

- Les principaux risques psychosociaux identifiés dans le cadre de la recherche sont :
 - Grande disponibilité
 - Connexion constante
 - Fatigue accumulée
 - Surcharge de rôles
 - Manque de sens du travail

Iniquité descendante  **Facteur de risque le plus souvent mentionné**

Perspective de la recherche universitaire

- Les principaux facteurs de protection identifiés dans le cadre de la recherche sont :
 - Reconnaissance accrue des compétences et de l'expertise
 - Droit à la déconnexion
 - Équilibre entre la vie personnelle et professionnelle
 - Autonomie
 - Accès à une communauté, un réseau
 - Soutien disponible (et aller le chercher)

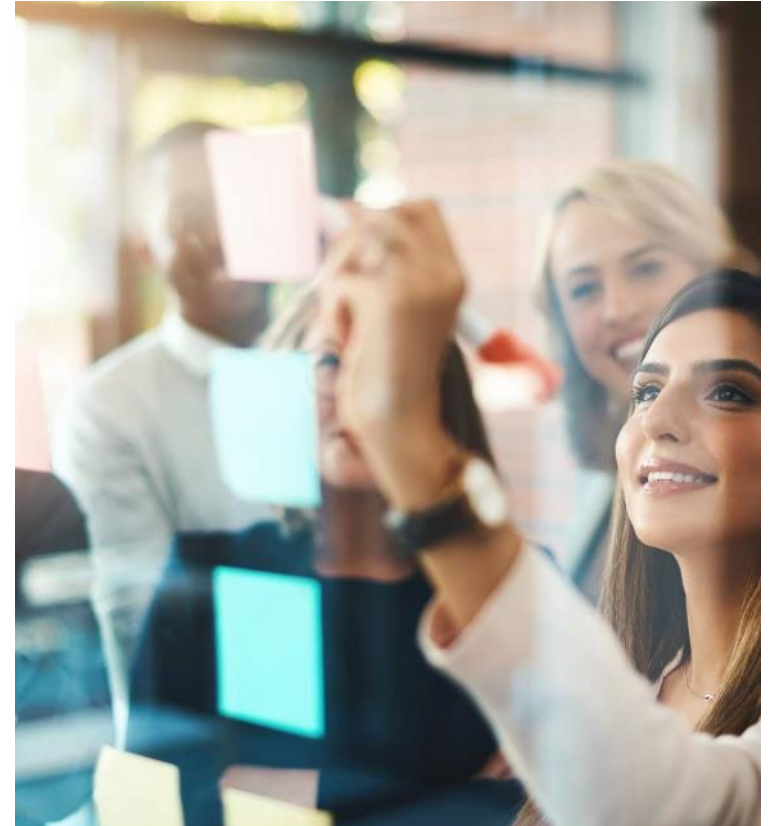
Attention aux facteurs délétères!
Travailler davantage ne règle pas la problématique, cela l'aggrave.



La majorité des facteurs de stress se situent dans un rayon de cinq mètres autour de la personne.

Jean-Pierre Brun, Université Laval





Réflexions

Bien des rôles et responsabilités incombent aux gestionnaires pour améliorer l'expérience-employé

The word cloud features several prominent terms in various shades of blue and light blue. The most visible words are 'Manifester', 'humaines', 'organisé', 'employé', 'travail', 'équipe', 'évolution', 'direction', 'ressources', and 'Surveiller'. Other smaller words include 'préoccupations', 'individuellement', 'détérioration', 'changements', 'incivilités', 'tensions', 'Communiquer', 'adaptations', 'conflits', 'réintégration', 'membre', 'Tenir', 'Encourager', 'social', 'soutien', 'adaptée', 'marge', 'Fixer', 'participer', 'mise', 'prendre', 'Gérer', 'attentes', 'mesures', 'manoeuvre', 'informations', 'éviter', 'tâches', 'rapidement', 'accommodements', 'reconnaissance', 'situation', and 'collectivement'. The words are arranged in a dense, overlapping pattern, with larger words indicating higher frequency or importance.

Toutefois, l'expérience employé n'a de sens que si l'expérience gestionnaire est positive. C'est un écosystème et tout doit être cohérent.

Ainsi, est-il encore tabou de parler de santé psychologique des cadres de la fonction publique?

Mythes

« Si je parle de ma santé psychologique, les gens douteront de ma capacité à diriger efficacement. »

« C'est une maladie honteuse que d'avoir des problèmes de santé psychologique. »

« Si j'en parle, ça va nuire à ma réputation, donc à mes chances de progression de carrière. »

« Ça ne donne rien d'en parler, mon organisation ne pourra pas me supporter. »

Réalité

Ne pas en parler augmente l'anxiété et amplifie le risque de ne pas prendre de bonnes décisions.

Il est très courageux de prendre les moyens pour prendre soin de sa santé psychologique.

En parler permettra d'avoir accès au soutien nécessaire pour pouvoir progresser.

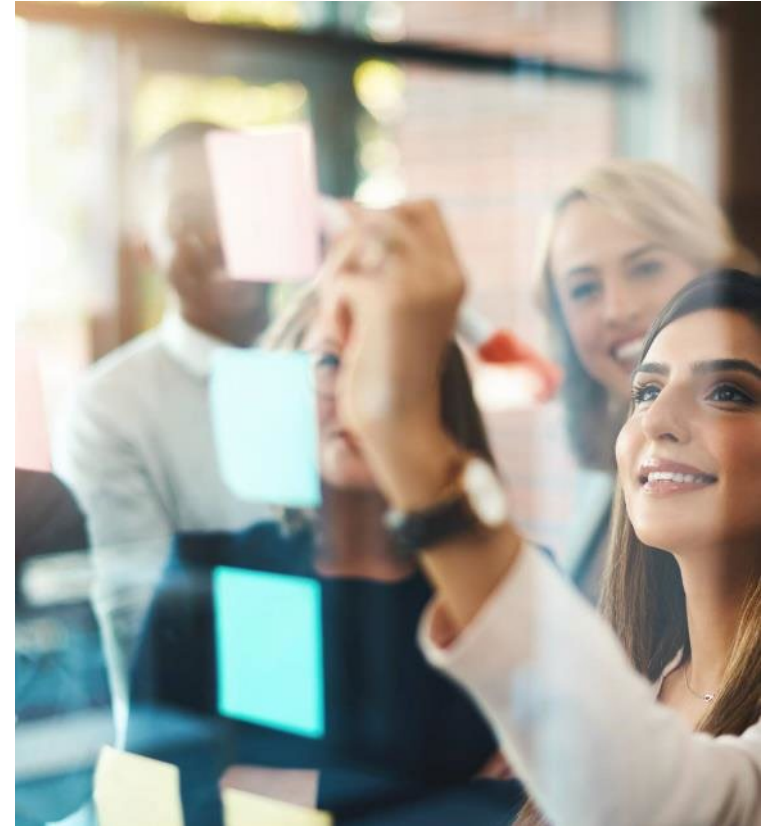
Les ressources existent et sont disponibles dans chaque organisation.

Les gestionnaires ne sont pas des superhéros!



Mais des humains qui gèrent
avec ce qu'ils sont!





Recommandations

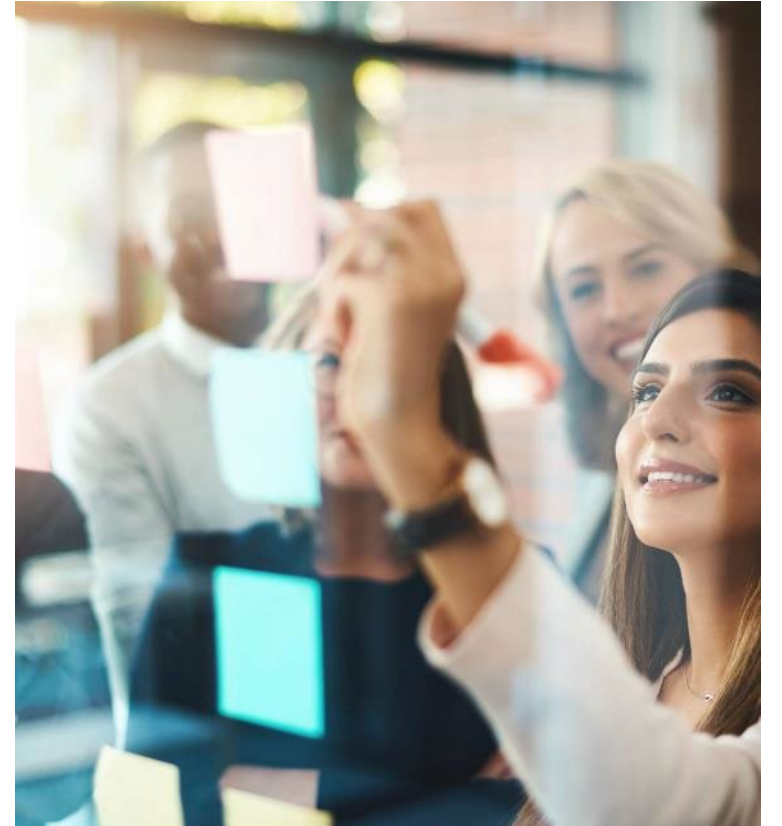
Stratégies pour protéger la santé psychologique des gestionnaires

1. Sachez reconnaître lorsque vous êtes débordés
2. Amorcez une conversation honnête avec votre supérieur
3. Prenez vos journées de vacances
4. Fixez des limites claires
5. N'oubliez pas de déléguer
6. Utilisez les ressources qui vous sont accessibles : Espace leadership, PAE, services des DRH, etc.

Faire davantage la promotion des outils mis à la disposition des gestionnaires

S'inspirer des bons coups d'ailleurs, comme la Commission de la santé mentale du Canada et la ville de Montréal

Source : Commission de la santé mentale du Canada



Boîte à outils

Boîte à outils

- Espace leadership - Secrétariat du Conseil du trésor. [Accueil- Espace Leadership](#)
- Mon baromètre en santé psychologique - Pour prendre le pouls de son bien-être. [BAROMETRE SANTE PSYCHOLOGIQUE IMPRIMABLE.PDF \(montreal.qc.ca\)](#)
- Prendre ses signes vitaux psychologiques. <https://www.pamq.org/wp-content/uploads/2021/08/Prendre-ses-signes-vitaux-psychologiques.pdf>
- Trousse d'outils du gestionnaire – La protection par les gestionnaires de leur propre santé mentale. <https://commissionsantementale.ca/ressource/trousse-doutils-du-gestionnaire-la-protection-par-les-gestionnaires-de-leur-propre-sante-mentale/>
- Test qui fait du bien. <https://www.testquifaitdubien.com/>
- Section sur la santé psychologique au travail (conseils, documentation, outils, formations), Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur Administration publique. [Santé psychologique - APSSAP](#)

Exemple d'outil

Je coche les énoncés qui correspondent à mon état actuel :



MA TÊTE

VERT	JAUNE	ORANGE	ROUGE
<input type="checkbox"/> Mes idées sont claires. J'ai une bonne mémoire et une bonne concentration.	<input type="checkbox"/> Je suis facilement distrait(e). J'ai des oublis.	<input type="checkbox"/> J'ai de la difficulté à prendre des décisions. Je suis constamment distrait(e) ou je manque de concentration.	<input type="checkbox"/> Je ne peux plus me concentrer. J'ai des oublis graves. J'ai des idées suicidaires.

Je consulte les moyens suggérés :

VERT	JAUNE	ORANGE	ROUGE
Je continue !	Je fais attention	J'agis	Je m'arrête

MON BAROMÈTRE EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Pour prendre le pouls de son bien-être

S'occuper de sa santé psychologique est tout aussi important que s'occuper de sa santé physique. Prendre le temps de s'arrêter et vérifier comment on va, constitue un point de départ pour prendre soin de sa santé et se prémunir contre le stress.

Il peut être utilisé régulièrement pour évaluer, à partir de signes et d'indicateurs, l'évolution de son état sur un continuum.

Si on a une tendance vers le rouge, on prend le pouls régulièrement et on se donne les moyens nécessaires pour revenir vers la zone verte.

Le baromètre de la santé psychologique permet de prendre le pouls de son bien-être en un coup d'oeil.

Je coche les énoncés qui correspondent à mon état actuel :

	VERT	JAUNE	ORANGE	ROUGE
 MA TÊTE	<input type="checkbox"/> Mes idées sont claires. J'ai une bonne mémoire et une bonne concentration.	<input type="checkbox"/> Je suis facilement distrait(e). J'ai des oublis.	<input type="checkbox"/> J'ai de la difficulté à prendre des décisions. Je suis constamment distrait(e) ou je manque de concentration.	<input type="checkbox"/> Je ne peux plus me concentrer. J'ai des oublis graves. J'ai des idées suicidaires.
 MON ESPRIT	<input type="checkbox"/> Je suis calme, de bonne humeur. J'ai confiance en moi et les autres. Je prends les choses à la légère Je suis actif(ve) socialement.	<input type="checkbox"/> Je suis nerveux(se). Je suis facilement agité, fâché et impatient(e). Cela m'arrive d'être triste. J'ai moins le goût d'interagir socialement.	<input type="checkbox"/> Je suis constamment anxieux(se) ou triste. Je suis colérique et négatif(ve). J'évite les contacts sociaux.	<input type="checkbox"/> Je suis facilement enragé(e). Je suis excessivement anxieux(se). Je fais des crises de panique. Je suis déprimé(e) Je n'ai plus de contacts sociaux.
 MON CORPS	<input type="checkbox"/> J'ai de l'énergie. Je dors bien. Je suis actif(ve) physiquement. Je consomme à l'occasion, dans un contexte social.	<input type="checkbox"/> Je manque d'énergie. Je dors moins bien. Je ressens des tensions et des maux de tête. Je consomme régulièrement, mais de façon contrôlée.	<input type="checkbox"/> Je suis fatigué(e). Je ne dors pas bien, je fais des cauchemars. J'ai des douleurs physiques. C'est difficile de contrôler ma consommation.	<input type="checkbox"/> Je suis épuisé(e). J'ai d'importants problèmes de sommeil. Je suis malade. Je ne peux plus contrôler ma consommation.
 MON TRAVAIL	<input type="checkbox"/> Ça va bien. Je fais ce que j'ai à faire.	<input type="checkbox"/> Je me sens surchargé(e). J'ai tendance à remettre au lendemain.	<input type="checkbox"/> Je me sens débordé(e). Je fais des erreurs. Je ne respecte pas les délais.	<input type="checkbox"/> Je ne suis plus capable de faire mon travail.

Montréal

1/2



Merci

Amélie Beaudoin

Amelie.Beaudoin@justice.gouv.qc.ca

Simon Tremblay

Simon.Tremblay@ramq.gouv.qc.ca

Bibliographie

- Faculté de l'éducation permanente - Université de Montréal. 2023.** 8 conseils précieux pour les gestionnaires en 2023. [En ligne] 3 février 2023. <https://fep.umontreal.ca/babillard/article/8-conseils-precieux-pour-les-gestionnaires-en-2023/>.
- Gilbert, Marie-Hélène. 2022.** La santé psychologique des cadres: enjeux et pistes d'intervention. [En ligne] 16 juin 2022. <https://cgsst.com/outils-pratiques/sante-psychologique-cadres-enjeux-pistes/>
- Institut National de Santé Publique du Québec. 2022.** Risque psychosociaux du travail. [En ligne] 10 février 2022. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>
- Institut National de Santé Publique du Québec. 2022.** Être gestionnaire ou médecin en temps de pandémie : enjeux de santé mentale et pistes d'action. s.l. : Gouvernement du Québec, 2022.
- Morneau, Alisson, Parent-Lamarche, Annick et Biron, Caroline. 2022.** Quand les gestionnaires sont épuisés... Le climat de sécurité psychosocial comme préalable essentiel. [En ligne] 16 juin 2022. <https://sites.fsa.ulaval.ca/www4/document/recherche/cgsst/Fiche-pratique-Epuisement-gestionnaires.pdf>.
- Ouellette, Jenny. 2022.** À quand l'expérience gestionnaire? Les Affaires. [En ligne] 15 juin 2022. <https://www.lesaffaires.com/imprimer/dossier/sante-mentale-des-employes/a-quand-l'experience-gestionnaire/633866>.
- Parent-Lamarche, A. et Biron, C. 2022.** When Bosses Are Burned Out: Psychosocial Safety Climate and Its Effets on Managerial Quality. International Journal of Stress Management. 21 April 2022, Vol. 29, 3, pp. 219-228.
- Charron, Catherine. 2022.** Voici ce qui mine le moral de vos gestionnaires. Les Affaires. [En ligne] 25 janvier 2022. <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/voici-ce-qui-mine-le-moral-de-vos-gestionnaires/630391>.
- Shaffer, Marie-Eve. 2022.** Les gestionnaires sont à bout de souffle. Les Affaires [En ligne] 19 janvier 2022. <https://www.lesaffaires.com/dossier/sante-au-travail/les-gestionnaires-sont-a-bout-de-souffle/630219>.
- Morneau Sheppel. 2021.** La santé mentale de gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre. [En ligne] Avril 2021. <https://lifeworks.com/media/970/download>.
- Burgun, Isabelle. 2022.** Le travail de demande sera hybride: télétravail et bureau. L'express. [En ligne]. 26 mai 2022. <https://l-express.ca/le-travail-de-demain-sera-hybride-teletravail-et-bureau/>.
- Letarte, Martine. 2020.** Attention à la santé mentale de vos employés... et à la vôtre!. Revue Gestion. [En ligne] 27 décembre 2020. <https://www.revuegestion.ca/attention-a-la-sante-mentale-de-vos-employes-et-a-la-votre/>.
- Tremblay, Anne-Marie. 2023.** Sommes-nous trop occupés? Revue Gestion. [En ligne] 5 janvier 2023. <https://revuegestion.ca/sommes-nous-trop-occupes/>