

Santé mentale des gestionnaires: Comprendre les déterminants pour favoriser leur bien-être au travail

Par Julie Dextras-Gauthier, Ph.D. et Marie-Hélène Gilbert, Ph.D.

Professeures au département de management de la Faculté des Sciences de
l'Administration de l'Université Laval

Adapté de l'article: Gilbert, M. H., Dextras-Gauthier, J., Boulet, M., Auclair, I., Dima, J., & Boucher, F. (2024).
Leading well and staying psychologically healthy: the role of resources and constraints for managers in the
healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 70-91.

Pourquoi s'intéresser à la santé mentale des gestionnaire?



Expérience employé:

- Employés au cœur de l'organisation
- Interactions positives
- Expériences positives
- Compréhension des besoins de ses employés
- Employés qui ont la possibilité de se développer
- Employés impliqués dans la mise en place d'un meilleur environnement de travail
- Réduction du stress chez les employés par leur style de gestion



Des conditions de travail qui se détériorent ?

✓ Surcharge de travail

✓ Manque de reconnaissance

✓ Conflits travail/vie privée

✓ Latitude décisionnelle limitée

✓ Rôles ambigus

✓ Faible soutien social

Les conséquences sur les gestionnaires



Capacité à prendre des
décisions



Capacité à performer et à
adopter un bon leadership



Sentiment d'échec, de ne pas
faire un assez bon travail



Problème de recrutement
et de rétention

Qu'en est-il de la santé des gestionnaires?



Cette photo par Auteur inconnu est soumis à la licence [CC BY-NC-ND](#)

Santé psychologique (p.ex: Fiedler *et al.*, 2018; Li, Zhang and Graf-Vlachy, 2022; Graf-Vlachy *et al.*, 2020, St-Hilaire & Gilbert, 2019) :

- Haut niveau de stress
- Symptômes dépressifs
- Épuisement professionnel

Santé physique et comportementale (p.ex. Biron *et al.*, 2021; Parent-Lamarche & Biron, 2022).

- Plaintes somatiques
- Troubles musculosquelettiques
- Consommation abusive d'alcool
- Absentéisme/présentéisme

Contexte de l'étude

- **Contexte de l'étude:**

- Étude de cas
- Étude exploratoire
- Explorer ce qui aide les gestionnaires à être efficaces dans leur fonction.

- **Questions de recherche:**

- Quelles sont les ressources qui vous aident à relever les défis dans votre travail?
- Quelles sont les contraintes qui vous empêchent de réaliser votre travail comme vous le souhaiteriez?

Méthodologie

- Une approche qualitative a été choisie afin de :
- Documenter les différentes ressources et contraintes des gestionnaires
- Donner une voix aux gestionnaires de cet établissement de santé
- 61 entrevues individuelles semi-structurées d'une durée d'environ 1h15
- Collecte de données pré-pandémique.



Résultats

Demandes contradictoires

« Être cadre intermédiaire, c'est difficile. On est la viande dans le sandwich. On est pris entre les demandes des employés et les demandes de la direction. » (G47)

Organisation du travail

« Dimanche, je suis rentrée. Ça arrive que je rentre une journée en fin de semaine. Je ne suis pas dérangée et, là, je peux en faire du travail. » (G3)

Charge de travail

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

« À un moment donné, on est débordé parce qu'on nous rajoute sans cesse de nouvelles tâches pour nous stimuler, mais en même temps, on ne nous enlève rien » (G12).

« De plus, nous couvrons plusieurs secteurs, donc les demandes viennent de tous les côtés. Au début, on ne sait pas ce qu'on peut dire oui et ce qu'on peut dire non. (...). Alors on dit oui à tout, et à un moment donné, ça n'a plus de sens » (G38).



Résultats

Difficulté à déléguer

« J'essaie de travailler sur des outils pour gagner du temps, parce que ça c'est facile, là il faut que je passe à l'étape supérieure, c'est à dire déléguer... » (G40)

Difficulté à s'organiser

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

Gestion de proximité

« La présence sur le terrain. Ce qui est sorti la semaine passée c'est « On veut un gestionnaire sur le terrain, pas assis devant son ordinateur ». (G45)

Résultats

**Gestion des employés
difficiles**

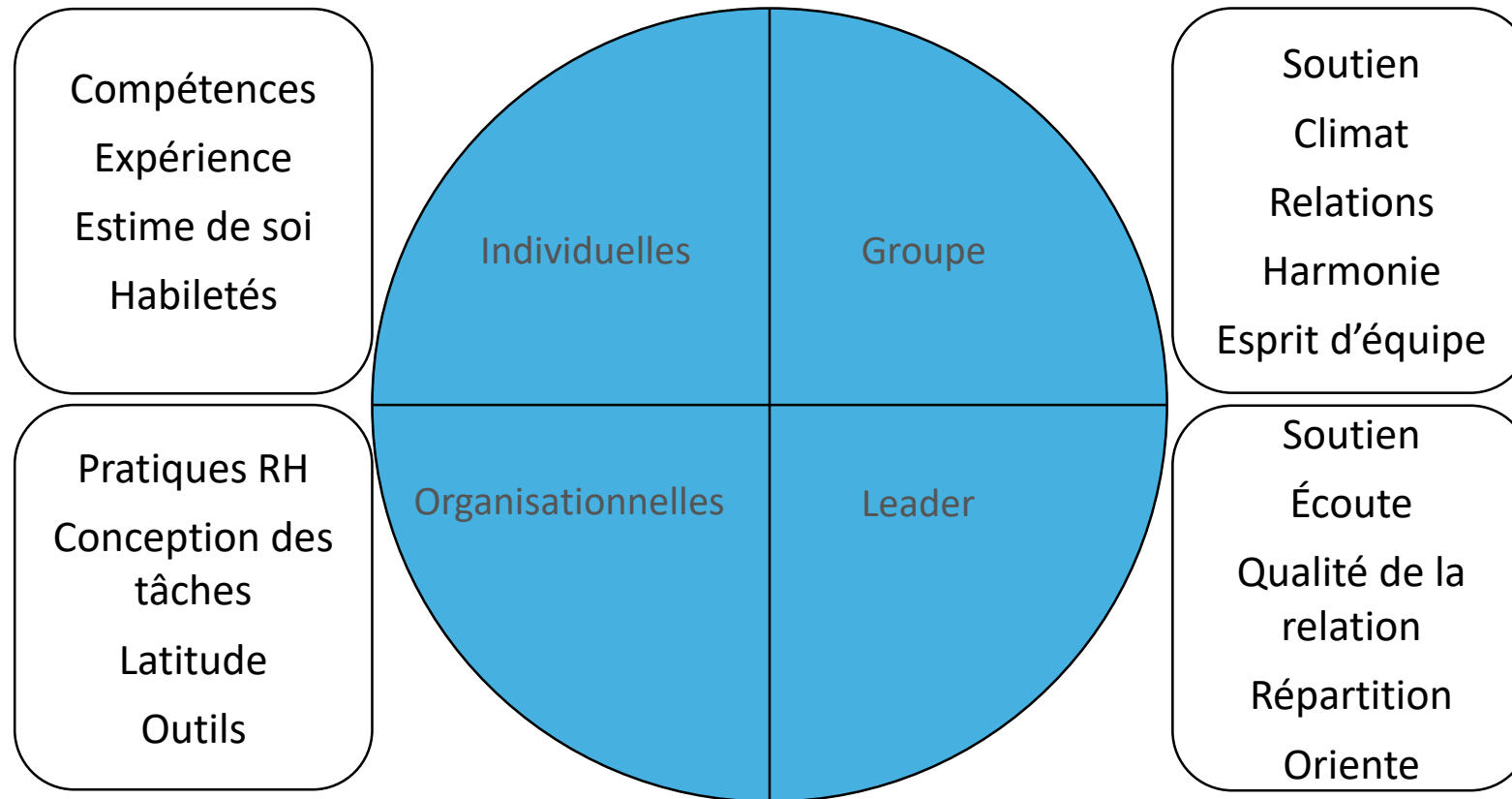
C'est lourd de rencontrer quelqu'un, faire de la peine, le disciplinaire, et tu ne dors pas trop bien la veille» (G1)

Gestion des conflits

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

Sur quels leviers agir? Le modèle IGLO (Nielsen et coll., 2017)

Nielsen K., Nielsen M.B., Chidiebere, O., Kansala M., Saari E. & Isaksson K. (2017) Workplace resources to improve both employee well-being and performance: a systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31 (2) 101-120.



Sur quels leviers agir? Le modèle IGLO

- **Individus**: stratégies de travail (se donner du temps de récupération, fixer des limites de temps, être mieux outiller pour prioriser et déléguer, etc.)
- **Groupe** : soutien social (répartition des responsabilités, entraide, ateliers de co-développement, etc.)
- **Leader** : soutien du gestionnaire (implication du supérieur immédiat, qualité de la relation, coaching, écoute, reconnaissance, etc.)
- **Organisation** : développer une culture organisationnelle de groupe, autonomie décisionnelle, nombre d'employés à superviser.

Sur quels leviers agir? Le rôle des employés

- Les employés constituent également une part importante des activités professionnelles des gestionnaires;
- Les attitudes et les comportements des employés peuvent influencer positivement ou négativement la charge de travail des gestionnaires;
- St-Hilaire et al. (2019) ont mis en évidence le rôle des employés dans la création d'un environnement de travail sain pour les gestionnaires:
 - Tenir le gestionnaire au courant des problèmes de l'équipe;
 - En prenant des initiatives;
 - En adoptant une attitude ouverte et honnête;
 - En accomplissant le travail.
- Ceci montre l'importance de sensibiliser les employés sur ce sujet.

Conclusion

- L'importance d'accorder plus de considération aux gestionnaires et à leur santé mentale au travail;
- Les gestionnaires doivent pouvoir évoluer dans un environnement de travail sain pour adopter de bons comportements de gestion;
- Les gestionnaires jouent un rôle clé pour la santé mentale des employés via leurs comportements de gestion;
- Le rôle de gestionnaire perd en popularité, il devient crucial d'améliorer les conditions de travail pour renforcer l'attractivité de ce type de poste.

Merci de votre écoute!

Vous pouvez communiquer avec nous aux adresses suivantes:

Julie Dextras-Gauthier : julie.dextras-gauthier@fsa.ulaval.ca

Marie-Hélène Gilbert : marie-helene.gilbert@fsa.ulaval.ca