

L'étude « Brocoli » pour connaître les pratiques de gestion favorables



Caroline Biron
Professeure agrégée, Département de management, Université Laval
caroline.biron@fsa.ulaval.ca

AU CANADA, LE COÛT ATTRIBUABLE AUX PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE S'ÉTABLIerait À 51 MILLIARDS DE DOLLARS¹. IL EST RECONNU QUE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) TELS QU'UNE DEMANDE PSYCHOLOGIQUE ÉLEVÉE, UNE FAIBLE LATITUDE DÉCISIONNELLE, UN FAIBLE SOUTIEN SOCIAL ET UN DÉSÉQUILIBRE ENTRE LES EFFORTS FOURNIS ET LA RECONNAISSANCE REÇUE AU TRAVAIL CONTRIBUENT AU DÉVELOPPEMENT DE PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE. DE PLUS EN PLUS DE PREUVES SCIENTIFIQUES APPUIENT LA PERTINENCE D'INTERVENIR SUR LES RPS POUR AMÉLIORER LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL²⁻⁴.

Le projet de recherche a été informellement baptisé « Brocoli » puisque la gestion des RPS représente souvent le « brocoli dans l'assiette » des gestionnaires et des organisations. Ce projet avait comme intérêt une meilleure connaissance des conditions qui influencent la mise en œuvre des démarches préventives en matière de RPS. Nous voulions aussi en savoir plus sur les conditions qui permettent aux gestionnaires d'adopter des pratiques de gestion favorisant la santé psychologique de leur personnel.

Mise en contexte

Plusieurs études indiquent que le comportement des gestionnaires contribue de manière importante au bien-être des employés qu'ils dirigent⁸⁻⁹. Les gestionnaires ont une influence importante sur la prévention des RPS,

« Dans un projet d'intervention, on commence par implanter les actions faciles. C'est la tarte au sucre. La gestion des risques psychosociaux, c'est le brocoli. »

Une gestionnaire

notamment sur la charge de travail, les ressources auxquelles les employés ont accès pour réaliser leur travail et faire face aux différentes contraintes, leur latitude décisionnelle ainsi que sur leur accès à diverses formes de soutien social¹⁰.



Photo : istock.com

Face aux RPS, les efforts sont encore timides et environ 60 % des démarches de changement se soldent par un échec.

LE GESTIONNAIRE, SA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE ET SON CONTEXTE DE TRAVAIL UN EFFET DE CASCADE

Climat organisationnel favorable à la santé psychologique

Environnement psychosocial positif (latitude décisionnelle, bonnes relations avec subordonnés)

Bonne santé psychologique du gestionnaire

Adoption de pratiques de gestion favorisant la santé psychologique du personnel

Malgré tous ces constats, on ne s'entend pas toujours sur ce qui permet d'agir de manière efficace. La gestion des RPS représente souvent « l'enfant pauvre » des démarches préventives en santé psychologique. On se limite souvent à sensibiliser le personnel aux saines habitudes de vie ou à la gestion du stress par exemple. Face aux RPS, les efforts sont encore timides et environ 60 % des démarches de changement se soldent par un échec⁵⁻⁷.

Entraves et aides à une démarche préventive

Les conclusions de la recherche révèlent que le manque de proximité des gestionnaires, les relations tendues entre les membres d'une équipe et la complexité des démarches sont des obstacles à la gestion des RPS. Le manque d'outils d'intervention pour les gestionnaires en est un autre. Les besoins les plus fréquemment cités sont la formation, le *coaching* et le soutien social (par exemple par le biais d'un programme d'aide aux gestionnaires, des groupes de co-développement ou, encore, l'accès à un consultant externe).

Par ailleurs, l'engagement de la direction dans la démarche est le facteur facilitant le plus rapporté par les participants. Les autres sont l'intégration de la démarche à la planification stratégique, une bonne stratégie de communication pour promouvoir la démarche, des ressources et de l'expertise internes et externes et, finalement, des outils disponibles pour les gestionnaires.

Les gestionnaires qui adoptent des pratiques de gestion favorisant la santé psychologique de leur personnel font état de plusieurs conditions facilitantes.

Ce n'est pas tant la surcharge de travail des gestionnaires qui les empêche d'adopter des pratiques de gestion des RPS, mais plutôt leur manque de marge de manœuvre à cet égard.

CLIMAT DE SÉCURITÉ PSYCHOSOCIALE

On réfère ici aux politiques, aux pratiques et aux procédures organisationnelles pour la protection de la santé et de la sécurité psychologique des travailleurs¹¹.

- Engagement de la direction pour la santé psychologique.
- Priorité accordée à ce dossier par rapport aux objectifs de productivité.
- Effort de communication incluant l'écoute des préoccupations des employés.
- Participation, consultation et implication de toutes les parties prenantes : syndicats, intervenants en SST, ressources humaines.

Les personnes qui perçoivent un climat de sécurité psychosociale élevé rapportent une meilleure santé psychologique¹² et moins d'exposition aux RPS comme la charge de travail excessive, un faible degré d'autonomie et un faible soutien social¹¹. Notre étude démontre qu'un climat de sécurité psychosociale élevé fait aussi en sorte que les gestionnaires sont davantage enclins à adopter des pratiques de gestion favorisant la santé psychologique de leurs employés.

LATITUDE DÉCISIONNELLE

La marge de manœuvre est un facteur déterminant. Contrairement à ce qui est fréquemment véhiculé, ce n'est pas tant la surcharge de travail des gestionnaires qui les empêche d'adopter des pratiques de gestion des RPS, mais plutôt leur manque de marge de manœuvre à cet égard.

RELATION AVEC LES SUBORDONNÉS

Ici, l'étude concorde avec des études précédentes montrant que le soutien des gestionnaires a un effet déterminant et positif sur le bien-être des employés¹³. Il ressort également qu'un des facteurs favorisant la présence de ce soutien est l'attitude même des employés. Les gestionnaires étant humains, ils sont davantage enclins et ont plus de facilité à offrir leur soutien aux employés ayant une attitude positive à leur égard. La santé psychologique est donc une responsabilité partagée.

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES GESTIONNAIRES

Enfin, l'étude suggère que les pratiques des gestionnaires sont influencées par leur propre santé psychologique. Ceux qui rapportent peu de détresse psychologique seraient davantage en mesure d'adopter des pratiques qui favorisent la santé psychologique de leurs em-

« Je pense que ça bloque parce que les gestionnaires ne savent pas par quel bout prendre les RPS. Les comités ne savent pas sur quoi travailler exactement, comment amener ce dossier. »

Un gestionnaire

ployés. Ici, le vieux proverbe « charité bien ordonnée commence par soi-même » s'avère de mise. En effet, on ne peut pas offrir aux autres ce que l'on ne possède pas.

La prévention en cascade

Il semble se produire un effet de cascade quant aux facteurs influençant les démarches préventives et les pratiques de gestion. Ainsi, les gestionnaires percevant que leur organisation se préoccupe de la santé psychologique sont plus enclins à adopter des pratiques de gestion favorables. L'adoption de ces pratiques est par ailleurs influencée par leur propre santé mentale et leur propre environnement psychosocial.

Lorsqu'une direction planifie des interventions préventives à l'intention des gestionnaires, on peut penser qu'il se produira une succession d'actions qui aura une influence positive sur la santé psychologique des personnes supervisées par ces gestionnaires. ■

RÉFÉRENCES

BIRON, Caroline. *Pratiques de gestion et santé psychologique du personnel : présentation du projet de recherche Brocoli*, ASSTSAS, Webinaire (asstsas.qc.ca/2016-008).

BIRON, Caroline, et autres. « Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires », RR-921, IRSST, 2016, 90 p. (irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/100867/n/demarches-preventives-sante-psychologique-au-travail).

Les références indiquées dans cet article sont disponibles sur Internet (asstsas.qc.ca/op401017).

MÉTHODOLOGIE

Quatre organisations engagées dans une démarche de prévention en santé psychologique au travail ont participé à cette étude (longitudinale) d'une durée de 18 mois. Pour documenter les facteurs facilitant et entravant l'appropriation des démarches organisationnelles en santé psychologique, 25 entrevues individuelles avec des gestionnaires et des intervenants clés ont été réalisées. Pour évaluer les facteurs influençant l'adoption de pratiques de gestion favorables, 118 gestionnaires ont répondu à des questionnaires.