

COVID-19 et risques psychosociaux chez les gestionnaires



Nathalie Jauvin
Chercheure et conseillère scientifique
spécialisée (Santé au travail), INSPQ
nathalie.jauvin@inspq.qc.ca



Chantal Toupin
ctoupin@asstsas.qc.ca

L'arrivée de la COVID-19, en mars 2020, a ébranlé l'ensemble de la population. Depuis, le réseau de la santé est mis à rude épreuve. Être au cœur des soins offerts à la population représente une charge émotionnelle quotidienne pour les soignants. Devoir diriger les équipes malgré le brouillard provoqué par la crise, vouloir protéger leur équipe, leur famille, perdre des résidents, voir les travailleurs tomber au combat, être obligés de prendre des décisions parfois difficiles et déchirantes, voilà des réalités vécues par les gestionnaires en temps de pandémie.

L'équipe des risques psychosociaux (RPS) du travail et de la promotion de la santé des travailleurs de l'Institut national de santé publique (INSPQ) s'est penchée sur ces réalités. En mars 2021, elle a réalisé des entrevues exploratoires auprès de gestionnaires intermédiaires. Le but consistait à documenter la réalité de gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux dans le contexte de la crise sanitaire pour guider les acteurs vers des stratégies préventives appropriées. Grâce à la collaboration de l'Association des gestionnaires en santé et services sociaux, 28 gestionnaires intermédiaires de CHSLD, provenant d'une douzaine de régions administratives du Québec, ont participé aux entrevues¹.

Les gestionnaires rencontrés s'entendent généralement pour dire qu'ils étaient déjà, avant la pandémie, exposés à plusieurs RPS. Toutefois, ils reconnaissent que la situation de crise a exacerbé ceux-ci. Les témoignages recueillis ont d'ailleurs permis de dégager les principaux risques auxquels plusieurs d'entre eux considèrent avoir été exposés en contexte pandémique. Parmi ces RPS, la charge de travail élevée s'est avérée le plus fréquemment cité.

Charge de travail

En plus d'une charge de travail plus lourde, les gestionnaires témoignent de la charge émotionnelle importante à laquelle ils ont été exposés. Les difficultés liées aux changements fréquents de consignes, aux demandes contradictoires quant aux procédures à suivre et à l'incohérence dans les messages reçus ont souvent été rapportées par les participants. Selon eux, il s'est avéré difficile de s'y re-





trouver et de faire appliquer ces nouvelles consignes qui, pour certains, les mettaient parfois en porte-à-faux avec leurs propres valeurs.

Imputables de leurs décisions, ils se sont retrouvés face à la crainte de commettre des erreurs dans un contexte de travail marqué par l'incertitude et l'imprévisibilité. La charge émotionnelle rapportée par les gestionnaires rencontrés s'est donc aussi manifestée par le sentiment de ne pas être capable d'effectuer un travail de qualité, par la difficulté de répondre aux attentes de patients et de leurs familles ainsi que d'employés en souffrance.

Par ailleurs, ils ont dû composer avec un manque de ressources qui s'est exacerbé, notamment, avec les arrêts de travail liés à la maladie. Les absences, les départs, l'arrivée d'employés avec peu ou pas d'expérience ont généré une instabilité des ressources et, entre autres, l'apparition de conflits à gérer. Certains gestionnaires ont été confrontés à des situations traumatisantes liées notamment aux nombreux décès de personnes hébergées. La peur d'attraper ou de transmettre la maladie à leur famille ou à leurs proches a aussi contribué à la charge émotionnelle de certains gestionnaires rencontrés.

Soutien des supérieurs et des collègues

Un des facteurs de protection face aux RPS réside dans le soutien social des supérieurs et des collègues. Dans ce contexte pandémique, les gestionnaires se sont retrouvés éloignés de leurs supérieurs et de leurs collègues, que ce

soit durant le confinement ou en situation de télétravail. Le manque d'interactions sociales ou d'occasions d'entraide structurée entre gestionnaires a, comme ils en ont témoigné, contribué à leur isolement.

Reconnaissance, justice et équité

Des primes, des mesures d'attraction et de rétention à l'intention du personnel soignant ont été instaurées à quelques reprises durant la pandémie. De leur côté, les gestionnaires, malgré un investissement très important, rapportent ne pas avoir eu droit à de tels égards, notamment à une reconnaissance salariale des efforts considérables déployés. Plusieurs ont ressenti de l'injustice, de l'iniquité, un manque de reconnaissance et d'encouragement de la part de la haute administration. Certains se sont même sentis sacrifiés.

Autonomie

Dans le cadre d'une gestion de crise aussi importante, il est attendu que les commandes descendent de haut en bas. Les gestionnaires rencontrés ont effectivement rapporté avoir reçu des directives à appliquer dans leur service, sans avoir été, pour la plupart, impliqués dans la prise de décision ni dans le déploiement de ces consignes. Ces gestionnaires intermédiaires ont surtout témoigné du peu de pouvoir dont ils ont disposé dans un tel contexte de crise. Cependant, pour certains, la crise sanitaire aura plutôt été l'occasion de faire preuve d'initiative et de créativité.

Conciliation travail et vie personnelle

Les heures de travail se sont allongées et l'absence de congés a fait partie de la réalité de nombreux gestionnaires rencontrés, et ce, durant de longs mois. Cela a accentué les tensions entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Pour les parents, des enjeux de garde d'enfants ou de gestion de la scolarisation à distance ont été très présents. L'empiètement du télétravail sur la vie familiale a aussi été nommé par plusieurs. Certains ont même évoqué leur très grande difficulté à décrocher du travail, même pendant les vacances, puisqu'ils avaient le sentiment qu'ils devaient demeurer disponibles en tout temps.

Des leçons à tirer, des solutions à retenir

Au moment des entrevues, des pistes de solutions ont été soulevées par les gestionnaires. Ils ont d'abord mentionné le besoin d'instaurer davantage de transparence dans les communications avec la haute direction. Ces échanges

leur permettraient de mieux comprendre la vision et les orientations de l'organisation, qu'ils doivent ensuite communiquer à leurs équipes. Ils souhaiteraient aussi être consultés et davantage impliqués dans les processus décisionnels. Avoir l'occasion d'échanger ouvertement permet de comprendre les orientations de l'organisation, de pouvoir les influencer, tout en favorisant l'adhésion. La possibilité de faire valoir son opinion, d'être entendu favorise la satisfaction au travail et contribue au sentiment de cohérence et d'autonomie décisionnelle de chacun.

Considérant la lourdeur de la charge de travail, les gestionnaires rencontrés suggèrent d'augmenter les ressources humaines disponibles, tant au niveau du personnel que des gestionnaires. Ils témoignent de l'importance d'avoir accès à des structures d'entraide, de soutien, de partage entre gestionnaires. Plusieurs aimeraient, par exemple, avoir accès à des communautés de pratique, à des groupes de codéveloppement de même qu'à du soutien spécialisé pour les gestionnaires. Aussi, ils souhaiteraient davantage de reconnaissance de la part des autorités pour le travail qu'ils accomplissent ainsi qu'une reconnaissance salariale des heures de travail effectuées. Ils aimeraient également un allègement de leur tâche afin d'être disponibles pour pouvoir prendre soin et soutenir leur équipe.

Bien que difficile, le contexte de pandémie a permis à des gestionnaires de certains établissements de développer des initiatives, de modifier des façons de faire, d'acquérir

de nouvelles compétences ou habiletés pour transformer le travail et le contexte dans lequel il se fait. Les gestionnaires souhaiteraient pouvoir maintenir ces acquis après la crise sanitaire, mais, comme ils en ont témoigné lors des entrevues, ils ont peur de perdre cette souplesse et de revenir « comme avant ».

Ils suggèrent également des pistes plus systémiques. D'abord, au niveau des processus, ils proposent par exemple de favoriser une meilleure collaboration entre certains services ou certains secteurs. Cela a été possible en contexte d'urgence alors que les « silos » entre certains secteurs se sont en partie estompés au profit d'une meilleure collaboration. Aussi, ils souhaitent un aplanissement de la structure hiérarchique, permettant une plus grande agilité par l'atteinte plus rapide de hauts niveaux de gestion. Un assouplissement des processus de reddition de comptes, de même qu'une plus grande agilité et une autonomie pour leur permettre de régler plus rapidement et efficacement des situations ont parfois été possibles en contexte de crise.

Un des enjeux majeurs auquel le réseau de la santé a été confronté se situe évidemment au niveau du personnel. Afin de réduire la propagation de la maladie, des mécanismes visant la diminution du roulement de personnel entre les différents secteurs et établissements ont été mis en place. Selon les gestionnaires, un maintien de ces pratiques devrait perdurer afin de favoriser la stabilité des équipes. Les espaces permettant les échanges entre collègues sont aussi souhaités, pour un collectif de travail plus fort.

Enfin, d'un point de vue individuel, plusieurs espèrent maintenir la possibilité de faire du télétravail, y ayant trouvé plusieurs avantages. Ils disent aussi aspirer à un milieu de travail plus « capacitant », c'est-à-dire qui favorise les possibilités de développement de carrière, d'avoir accès à des opportunités d'apprentissage, tout en laissant place à la créativité et l'innovation.

Bien que ces entrevues, ces constats et ces idées proviennent d'un groupe de gestionnaires, il va de soi que la pandémie a bouleversé l'ensemble du monde. Maintenant que la situation sanitaire semble stabilisée, il est grand temps de regarder vers l'avenir en profitant des expériences vécues pour favoriser la prévention des RPS chez les gestionnaires et les travailleurs de la santé. ■

RÉFÉRENCE

1. Pour en savoir plus, consulter le rapport complet : <https://www.inspq.qc.ca/publications/3211-gestionnaire-medecin-pandemie>



Photo : iStock