

## **POURQUOI CETTE ÉTUDE DEVRAIT-ELLE ATTIRER VOTRE ATTENTION?**

### ***Et si on s'occupait aussi de la santé psychologique des managers?***

Mots-clés : Pratiques de travail, comportements des subordonnés, développement des compétences, risques psychosociaux, santé psychologique au travail]

Conseillers experts : France ST-HILAIRE, professeure agrégée en gestion des ressources humaines, Université de Sherbrooke

Patrice DANEAU, doctorant en administration, Université de Sherbrooke

Rédacteurs : Étienne FOUQUET, auxiliaire de recherche, Université de Sherbrooke  
Josée CHARBONNEAU, auxiliaire de recherche, Université de Sherbrooke

Qu'avez-vous fait dernièrement pour reconnaître votre gestionnaire/manager (*ci-après : manager*) ou pour le soutenir dans sa conciliation travail-vie personnelle? Si la réponse ne vous vient pas spontanément à l'esprit, sachez qu'il en est de même pour bon nombre d'employés/de salariés (*ci-après : salariés*). Si nous savons d'ores et déjà que le manager joue un rôle clé dans la santé psychologique de ses salariés par les comportements qu'il adopte, interroger le rôle des salariés envers la santé de leur propre manager s'avère plus inusité. Pourtant, les managers font partie des corps d'emploi qui présentent les niveaux de stress les plus élevés. De quelle manière les salariés peuvent-ils concrètement contribuer à la santé psychologique de leurs managers?

Dans le cadre de leur étude, St-Hilaire, Gilbert et Brun (2018) ont interviewé des subordonnés et des managers afin d'identifier les comportements susceptibles d'agir sur les facteurs de risques psychosociaux liés à la santé psychologique au travail de leurs managers ainsi que pour examiner si les managers perçoivent les mêmes pratiques que celles rapportées par les subordonnés.

## CE QUE NOUS SAVONS

**Agir sur les risques psychosociaux** pour favoriser la santé psychologique au travail des travailleurs.

Les risques psychosociaux (aussi appelés sources de stress) réfèrent aux aspects de l'organisation du travail et du management qui sont susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique. Par exemple, ces risques peuvent se traduire par une surcharge de travail élevée, une autonomie réduite ou un manque de reconnaissance ou de soutien social, et ainsi menacer la santé psychologique des travailleurs.

**Développer les comportements et le leadership** pour agir sur la santé psychologique au travail et les risques psychosociaux

De plus en plus d'études mettent de l'avant que le développement des comportements de management et d'un leadership adéquat permet de réduire l'exposition des salariés aux risques psychosociaux.

**Viser la réciprocité** pour l'adoption de pratiques salutaires à la santé psychologique de tous

La capacité du manager à adopter des pratiques de management saines est également influencée par les comportements de ses subordonnés. En lien avec la façon dont ses subordonnés se comportent, un même manager peut tantôt introduire des risques psychosociaux (ex. : ne pas laisser de liberté dans la réalisation du travail, ne pas constater le travail de son subordonné), tantôt des facteurs de protection (ex. : souligner les réussites de son subordonné, s'informer de la charge de travail de son subordonné).

### Méthode

Les données ont été recueillies en 2008-2009 dans une organisation de services publics de 10 000 employés du Québec, au Canada.

**70 entrevues** semi-dirigées ont été menées auprès de salariés et de leurs managers.

#### Parmi l'échantillon des subordonnés (45 salariés) :

- 18,6 % étaient du personnel de bureau et du personnel technique
- 38,5 % du personnel professionnel
- 62 % étaient des femmes

#### Parmi l'échantillon des managers (25 managers) :

- 88 % étaient de première ligne
- 12 % occupaient des postes de manager intermédiaire
- 48 % étaient des femmes

Les entrevues abordaient les risques psychosociaux et visaient à identifier les pratiques de travail que les subordonnés peuvent adopter pour les réduire.

### Exemples de questions

#### Aux managers

- Que font vos subordonnés pour vous démontrer de la reconnaissance?
- Pouvez-vous me raconter une situation où un subordonné vous a démontré de la reconnaissance?

#### Aux subordonnés

- Que faites-vous pour reconnaître votre manager?
- Pouvez-vous me raconter une situation où vous démontrer de la reconnaissance envers votre manager?

## QUE RÉVÈLENT LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE ?

### 38 pratique(s) que le subordonné peut adopter pour favoriser la santé psychologique de son manager!

Que ce soit en accompagnant, en s'affiliant, en contribuant, en informant, en établissant une relation ou en démontrant de l'éthique, **12 compétences** peuvent être développées, lesquelles se traduisent en **38 pratiques** concrètes pour favoriser la santé psychologique des managers.

Thème	Compétence	Pratiques de travail
<b>Pratiques d'accompagnement</b>	Accomplir le travail	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Donner un bon rendement, faire un travail de qualité</li><li>→ Respecter les échéances</li></ul>
	Soutenir le travail	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Démontrer de la fiabilité / de la constance</li><li>→ Se rendre disponible</li><li>→ Offrir son aide à son manager</li><li>→ Prendre des tâches lorsque son manager est débordé</li><li>→ Remplacer son manager pour certaines tâches</li><li>→ Remplacer ou aider un collègue</li><li>→ Modifier son horaire de travail lorsque nécessaire</li><li>→ Mettre des tâches de côté afin d'aider un collègue</li><li>→ Participer dans les périodes de pointe</li></ul>
<b>Pratiques d'affiliation</b>	Favoriser le climat	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Relativiser le point de vue de son manager auprès de son équipe (ou collègues)</li><li>→ Informer son manager de l'état de l'équipe</li><li>→ Exprimer son appui à son manager</li></ul>
	Reconnaitre le travail	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Exprimer sa satisfaction à son manager</li><li>→ Souligner les réussites de son manager</li></ul>

<b>Pratiques de contribution</b>	Proposer	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Discuter d'une décision avec son manager</li> <li>→ Trouver ou proposer des solutions aux problèmes et aux insatisfactions</li> <li>→ Identifier ou discuter du travail entre collègues</li> <li>→ Développer des méthodes de travail pour faciliter la tâche</li> </ul>
	Prendre des initiatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Solliciter le niveau hiérarchique adéquat pour régler un problème plutôt que de faire systématiquement appel à son manager immédiat</li> <li>→ Travailler davantage pour respecter les échéances</li> <li>→ Mener des tâches ou un projet</li> </ul>
<b>Pratiques relationnelles</b>	Interagir	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Se montrer cordial</li> <li>→ Faire la conversation (<i>small talk</i>)</li> <li>→ Participer ou inviter les autres à des activités sociales</li> <li>→ Faire des rituels pour les occasions spéciales</li> </ul>
	Entrer en relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Démontrer de l'écoute et de la disposition</li> <li>→ Donner du soutien émotionnel</li> <li>→ Taquiner, rigoler</li> <li>→ Démontrer du respect et de la considération</li> <li>→ S'informer de son manager</li> </ul>
<b>Pratiques informationnelles</b>	Diffuser	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Donner les informations nécessaires à son manager</li> </ul>
	Exprimer	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Faire part de ses insatisfactions</li> <li>→ Informer de l'avancement de ses dossiers</li> </ul>
	Dialoguer	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Consulter son manager pour les décisions importantes</li> </ul>
<b>Pratiques éthiques</b>	Faire preuve d'intégrité	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Être honnête et transparent</li> </ul>

## **La santé psychologique des managers, une responsabilité pas encore tout à fait partagée.**

Les managers ayant participé à l'étude ont relevé une plus grande diversité de pratiques de travail que leurs salariés. Il a été **plus difficile pour les salariés d'identifier les pratiques** qu'ils peuvent adopter pour réduire les risques psychosociaux associés à la santé psychologique de leur manager.

### **Parce qu'il faut toujours interpréter une étude avec prudence**

Les participants proviennent d'une seule organisation au Québec (Canada) ; une collecte de données dans d'autres secteurs d'emploi (ex. : secteur manufacturier) pourrait faire émerger des pratiques d'autres natures. De plus, l'organisation publique étudiée est très vaste et hiérarchique. Pour cette raison, l'étude devra être répliquée dans d'autres contextes.



## PISTES D'ACTION POUR LES EMPLOYEURS

Piste d'action	Exemples
<b>Créer un environnement favorable à des pratiques de travail salutaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Démontrer l'engagement de l'organisation envers la santé psychologique des travailleurs, en en faisant une priorité et en l'intégrant dans sa stratégie d'affaires.</li><li>→ S'assurer que les subordonnés disposent des moyens nécessaires pour veiller à leur propre santé psychologique au travail, de façon à ce qu'ils puissent adopter des pratiques salutaires.</li><li>→ Introduire et maintenir un dialogue sur l'activité de management et de travail pour permettre des pratiques de travail en fonction<ul style="list-style-type: none"><li>• des ressources à la disposition des subordonnés;</li><li>• des besoins des managers et des subordonnés;</li><li>• du climat interne de l'organisation;</li><li>• des conséquences des pratiques adoptées pour les managers et les salariés.</li></ul></li><li>→ Informer les travailleurs sur la santé psychologique au travail et ses facteurs de risque afin de favoriser la reconnaissance de ses signes et symptômes.</li></ul>
<b>Promouvoir une responsabilité partagée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Montrer l'exemple, en tant que managers, par l'adoption d'un leadership et de pratiques de gestion saines (p. ex. : être transparent, se montrer cordial et accessible, se préoccuper de l'état de ses subordonnés, s'informer de ses subordonnés, démontrer de la considération, de l'écoute et de la disponibilité, préserver les moments de répit, et les temps de travail, de ses subordonnés).</li><li>→ Informer et encourager la participation des subordonnés en matière de santé psychologique au travail.</li><li>→ Promouvoir le rôle des subordonnés dans les interventions en santé psychologique au travail et les activités quotidiennes au travail.</li></ul>
<b>Favoriser la proactivité des subordonnés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Reconnaître, encourager et tolérer la prise d'initiatives des subordonnés dans l'organisation.</li><li>→ Exprimer sa reconnaissance aux subordonnés adoptant des pratiques de travail salutaires.</li><li>→ Offrir aux subordonnés l'occasion de contribuer au-delà de leurs tâches, en leur déléguant des tâches lorsque le moment est opportun et convenable pour chacun.</li><li>→ S'assurer que les subordonnés disposent de ressources adéquates (ex : autonomie, latitude décisionnelle, marge de manœuvre), pour mettre en place des pratiques salutaires (ex : trouver une solution à un problème).</li><li>→ Privilégier et encourager certaines pratiques de travail appropriées au contexte organisationnel (ex. :</li></ul>

organisation très hiérarchique et de grande taille qui demande nombreuses autorisations avant d'agir pourrait limiter la prise d'initiatives du subordonné).

### **Accroître la qualité des relations managers-subordonnés**

- Porter attention à la compatibilité entre managers et salariés, de façon à favoriser le cercle vertueux : des pratiques de management positives engendreront des pratiques de travail saluaires en retour.
- Susciter des moments de discussions informelles permettant aux salariés de mieux connaître leur manager, leurs caractéristiques et leurs besoins.

### **Intégrer la santé psychologique au travail aux différentes sphères du management des ressources humaines**

- Introduire des indicateurs relatifs aux pratiques de travail favorables à la santé psychologique au travail au processus de sélection et à l'évaluation de rendement des salariés.
- Intégrer les pratiques de travail saluaires dans la formation et l'intégration des nouveaux salariés de manière à établir les attentes envers les pratiques de travail des subordonnés et la santé psychologique au travail.

## **RECOMMANDATIONS DE NOS EXPERTS**

Cette étude offre un premier cadre de référence pour définir concrètement les pratiques que peuvent adopter les salariés pour favoriser la santé psychologique de leur manager. Pour favoriser la responsabilité partagée de tous envers la santé psychologique au travail, il faut aller au-delà de la simple diffusion des bonnes pratiques.

### **Avoir tous les ingrédients de la recette**

Le contexte organisationnel et les pratiques du manager favorisent ou nuisent à l'adoption de pratiques de travail saluaires. On ne pourra favoriser ou développer ces pratiques chez les salariés s'ils n'ont pas les conditions nécessaires pour les adopter. À titre d'illustration, pour adopter des pratiques de contribution, il est nécessaire que le manager ainsi que la culture de l'organisation permettent, voire favorisent l'autonomie et reconnaissent l'initiative.

### **Prendre conscience avant de prendre action**

Le jugement et la capacité réflexive sont interpellés dans l'adoption de pratiques de travail. En effet, le subordonné doit être en mesure de décoder les risques psychosociaux de son environnement afin d'adopter des pratiques efficaces et appropriées.

### **Mettre son masque à oxygène avant d'aider quelqu'un d'autre à mettre le sien**

L'état de santé des salariés leur permettra d'adopter ou non des pratiques de travail saluaires envers la santé psychologique au travail de leurs managers.

## **RÉFÉRENCE COMPLÈTE**

St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H., & Brun, J.-P. (2017, OnlineFirst). What if subordinates took care of managers' mental health at work? *The International Journal of Human Resource Management*.