

*Citrons pressés :
Santé et charge de travail des
cadres*

*Comment conscientiser et outiller
les ministères et organismes pour
appuyer leurs cadres*

Maxime Beaupré, Stéphane Mailhot,
Martin Seto, Tammy Simpson

Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial
Cohorte 2 (Tremblay - Wilhelmy)

3 octobre 2024



Contexte

- ▶ Parmi tous les PublicLabs réalisés dans les différentes cohortes du Cercle des jeunes leaders (CJL), la santé psychologique des cadres est un sujet qui n'a été abordé qu'une seule fois, en 2023, par une équipe de la Cohorte Johanne-Beausoleil (Amélie Beaudoin et Simon Tremblay).

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



Contexte

- ▶ En 2024, les choses changent : trois équipes de la présente Cohorte Tremblay-Wilhelmy du CJL fédéral-provincial ont choisi d'aborder ce sujet sous différents angles.



Contexte



- ▶ Alors que les organisations sont de plus en plus au fait des enjeux pour les employé.e.s, la santé et le bien-être des cadres semblent souvent tomber dans un angle mort.

- ▶ Nos échanges avec de hauts fonctionnaires ont mis en lumière la difficulté pour ceux-ci de savoir ce qui se passe sous la surface - d'où notre proposition d'outils pour conscientiser et outiller les ministères et organismes, afin qu'ils appuient leurs cadres à ce sujet.



Quelques données...



Gouvernement
du Canada

Fonction publique fédérale

- ▶ Sondage en 2023 par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) sur le travail et la santé auprès de ses membres :
 - 37 % des répondants indiquaient avoir un niveau de stress élevé ou très élevé.
 - 47 % se sentaient épuisés émotionnellement après leur journée de travail.
 - Les cadres de niveau EX-01 et EX-02 sont plus diversifiés, affichent un taux d'épuisement professionnel plus élevé, ont des charges de travail plus pénibles, ont davantage l'intention de partir et ont moins de latitude quand il est question de prendre des décisions. Ils constituent plus de 80 % des utilisateurs du service-conseil de l'APEX.

Quelques données...



Gouvernement
du Canada

Fonction publique fédérale

- ▶ Sondage en 2023 par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) sur le travail et la santé auprès de ses membres :
 - Facteurs de stress liés au travail :
 - (54 %) charge de travail élevée
 - (48 %) manque de ressources humaines
 - (45 %) délais déraisonnables pour répondre aux demandes
 - (42 %) nombre élevé d'heures de travail
 - (40 %) difficultés à concilier le travail et la vie personnelle
 - (30 %) priorités concurrentes ou qui changent constamment

Quelques données...



Fonction publique provinciale

- ▶ Sondage en 2020 par l'Alliance de cadres de l'État auprès de ses membres dans le cadre d'une étude scientifique visant à identifier les facteurs de risque pour la santé psychologique des cadres :
 - Sur 514 répondants au sondage sur les facteurs de stress, 73 % se situent à un niveau élevé de détresse psychologique.
 - Sur 769 répondants au sondage sur le bien-être au travail, les attitudes et les comportements liés à la santé, 68 % se situent à un niveau élevé de détresse psychologique.
 - Il existe donc un niveau de détresse psychologique inquiétant chez les cadres membres de l'Alliance qui ont répondu aux questionnaires.

Quelques données...



Fonction publique provinciale

- ▶ Sondage en 2020 par l'Alliance de cadres de l'État auprès de ses membres dans le cadre d'une étude scientifique visant à identifier les facteurs de risque pour la santé psychologique des cadres :
 - À titre comparatif, une étude similaire réalisée en 2020 auprès d'employé.e.s de la fonction publique du Québec montrait que 50 % des employés se situaient à un niveau élevé de détresse psychologique, dont environ 20 points de pourcentage de moins que dans le cas des cadres.
 - Ces informations ne nous donnent toutefois pas un état de situation quant au nombre de cadres qui sont en arrêt de travail pour un diagnostic d'ordre psychologique.

Les facteurs de risque pour la santé psychologique

- ▶ Plusieurs facteurs de risque exercent une influence sur le niveau de détresse psychologique des cadres :
 - Le poids des responsabilités qui accompagne la profession de cadre.
 - L'indisponibilité des ressources afin d'atteindre les objectifs de performance établis.
 - L'« iniquité descendante », c'est-à-dire la perception de faire des efforts pour offrir des conditions de travail avantageuses aux employés alors que les cadres n'ont pas accès aux mêmes conditions (par exemple, un cadre sur deux [51 %] est d'accord ou entièrement d'accord pour affirmer qu'il s'efforce de préserver la santé mentale de ses employé.e.s alors que personne ne fait d'efforts pour préserver sa propre santé mentale).

Les facteurs de risque pour la santé psychologique (suite)

- La surcharge de travail associée à la réalisation de tâches liées à la fois à la gestion administrative et à la gestion des employé.e.s.
 - Le conflit vie professionnelle-vie personnelle accompagnant la perception de disponibilité constante qui semble attendue de la part des cadres (par exemple, devoir surveiller et répondre aux courriels en soirée ou pendant les congés et les vacances).
- ▶ « *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"».*
- Sabrina Pellerin

Ressources

1. Tableau de bord organisationnel sur la santé des cadres

- Met en lumière trois niveaux de conscientisation et d'influence pour la haute direction des ministères et organismes.
- Offre des pistes d'action concrètes pour orienter la culture organisationnelle, détecter les indices de problématiques et agir en temps opportun pour favoriser la santé et le bien-être des cadres et contribuer à la prévention de l'épuisement professionnel.

2. Continuum d'autoévaluation pour le gestionnaire/cadre

- Identification de l'état de bien-être en fonction de quatre quadrants : en santé, en réaction, fragilisé ou en crise.
- Signes de stress et stratégies pour préserver ou rétablir le bien-être à chaque état.

TABLEAU DE BORD ORGANISATIONNEL SUR LA SANTÉ DES CADRES

1

ORIENTATION

Outils organisationnels

- Ressources (mentors, coach, pairs) pour aider à faire face aux défis.
- Politiques organisationnelles favorisant le bien-être.
- Formation sur les compétences en gestion du stress et de la charge de travail.

Leadership par l'exemple

- Donner le ton afin de distinguer l'urgent de l'important, désamorcer les fausses crises, briser les silos afin de partager l'information et les connaissances.
- Promouvoir la bienveillance et dialoguer ouvertement des questions de santé mentale et de bien-être.
- Normaliser l'équilibre sain travail-vie personnelle.

Façonner une culture organisationnelle qui encourage à

- Exprimer les préoccupations : charge de travail et bien-être, via canaux de communications ouverts.
- Partager les défis et les besoins en matière de santé mentale sans crainte de jugement.
- Participer à des programmes de développement personnel axés sur le bien-être et l'équilibre travail-vie personnelle.



2

OBSERVATION

Surveillance des signes de problématique

- Sondages pangouvernementaux ou organisationnels.
- En lancer de manière ponctuelle pour prendre le pouls de l'organisation.
- Intensité de la charge de travail, période de pointe vs prolongée/chronique.

Surveillance des statistiques sur

- Le taux de roulement chez les cadres.
- La prise de congé de maladie (à court et long terme) chez les cadres.
- La rétroaction ascendante, les cas de relations de travail.



3

INTERVENTION

- Utiliser l'outil du continuum d'autoévaluation pour évaluer un cas spécifique.
- Écoute active; être à l'affût des signes de stress et d'épuisement professionnel (fatigue constante, irritabilité, manque de concentration).
- Chercher à réduire le stress – souvent plus faisable que réduire la charge de travail.
- Réduire activement les sources de distractions (courriels, réunions, initiatives non prioritaires).
- Reconnaître les cas exceptionnels et évaluer de façon comparative la charge de travail du cadre en question.
- Documenter les mesures prises et les leçons apprises



Outils organisationnels

Ressources : Mentors, coachs, pairs mis à disposition

Politiques : Favoriser le bien-être avec des politiques organisationnelles habilitantes

Formation: Gestion du stress et de la charge de travail



Leadership par l'exemple

Distinguer l'urgent de l'important

Promouvoir la bienveillance

Discussions ouvertes sur la santé mentale et le bien-être

Normaliser un équilibre sain entre travail et vie personnelle



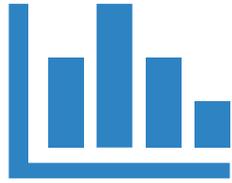
Culture organisationnelle

Encourager l'expression des préoccupations liées au bien-être

Favoriser le partage des défis sans crainte de jugement

Promouvoir la participation aux programmes et formations axés sur le bien-être et l'équilibre

Orientation



Surveillance des signes de problématique

Sondages : Utiliser des sondages organisationnels pour évaluer la santé des cadres.

Analyse : Examiner la charge de travail, notamment lors des périodes de pointe prolongées.



Surveillance des statistiques

Taux de roulement : Analyser les départs de cadres.

Congé maladie : Étudier les données sur les congés maladie à court et long terme.

Rétroaction: Analyser les relations de travail et la rétroaction ascendante.

Observation



Auto-évaluation

Utiliser l'outil de continuum d'auto-évaluation comme cadre d'analyse pour soupeser les informations disponibles par rapport à un cas spécifique.



Signes de stress et d'épuisement

Être attentif aux signes comme la fatigue, l'irritabilité et les problèmes de concentration.



Gestion de la charge de travail

Chercher à réduire le stress et les distractions

Identifier les situations exceptionnelles et évaluer la charge de travail du cadre.

Documenter les mesures prises et les leçons apprises

Intervention

CONTINUUM D'AUTOÉVALUATION POUR LE GESTIONNAIRE



Adaptation de :

- Programme d'aide aux médecins du Québec (2020). *Prendre ses signes vitaux psychologiques*. En ligne <https://www.pamq.org/wp-content/uploads/2021/08/Prendre-ses-signes-vitaux-psychologiques.pdf>
- Commission de la santé mentale du Canada, *Changer les mentalités* (2024), En ligne <https://changerlesmentalites.org/auto-observation-continuum>

▶ Niveau d'observation

▶ Signes positifs

- Bon niveau d'énergie, être actif socialement et physiquement, calme et confiance

▶ Stratégies personnelles

- Maintenir une routine saine
- Pratiquer la relaxation et la méditation
- Entretenir son réseau social

▶ Habilités organisationnelles

- Discuter ouvertement et encourager le savoir-être

En santé

▶ **Signes**

- Doute de soi, sommeil perturbé, manque d'énergie, activités physiques réduites

▶ **Stratégies personnelles**

- Ralentir et se reposer
- Identifier les difficultés et solutions possibles, et agir sur ce qu'on peut changer
- Utiliser des applications de gestion du stress
- S'outiller et contacter des ressources d'aide au besoin

▪ **Habilités personnelles**

- Prendre soin de soi et des autres

En réaction

Fragilisé

- ▶ **Niveau d'intervention**
- ▶ **Signes négatifs**
 - Sommeil agité, anxiété fréquente, cynisme, concentration difficile, doute
- **Stratégies personnelles**
 - Reconnaître qu'il faut agir
 - Reprendre contact avec ses proches
- **Habilités personnelles**
 - Réduire le niveau de stress et faire preuve de courage

En crise

- **Intervention significative**
- **Signes négatifs**
 - Anxiété, dépression, épuisement, incapacité de concentration, dépendance aux substances
- **Stratégies :**
 - Consulter des ressources d'aide spécialisées
 - Se confier à un pair ou une personne de confiance
 - Reprendre contact avec ses proches
 - Considérer un arrêt de travail
- **Habilités organisationnelles**
 - Mettre en œuvre un plan de crise

Conclusions

- ▶ Les cadres sont confrontés à des niveaux élevés de stress, ce qui peut entraîner des problèmes de santé, affecter le bien-être et mener à un épuisement professionnel.
- ▶ Nécessité pour les personnes et les organisations d'être à l'affût des signes et d'agir.
- ▶ Le tableau de bord et le continuum d'autoévaluation servent à sensibiliser à l'impact du stress au travail sur la santé et le bien-être des cadres et à offrir des pistes d'actions concrètes tant pour les cadres que pour leurs gestionnaires.



Bibliographie

- ▶ Alliance des cadres de l'État (ACE). *Étude sur le bien-être psychologique des cadres : des résultats préoccupants*. En ligne. <https://suivi.alliancedescadres.com/v/443/bec1135beccf76120f1384471f42f9a0a60b771737af984d>
- ▶ Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX). *Sondages de l'APEX sur le travail et la santé des cadres supérieurs*. En ligne. <https://apex.gc.ca/resources/executive-work-and-health-survey/?lang=fr>
- ▶ Hamouche, S. (2019). *Santé mentale des cadres : travail, identité et pratiques de gestion des ressources humaines*, thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal (sous la direction d'Alain Marchand).
- ▶ Larsimont, P. (2024). *4 actions concrètes pour soutenir la santé et la sécurité psychologiques au travail*. Revue Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/4-actions-concretes-pour-soutenir-la-sante-et-la-securite-psychologiques-au-travail>
- ▶ Lupien, S. (2023). *Le stress au travail vs le stress du travail*. Les éditions VA SAVOIR. Montréal, Québec.
- ▶ Pellerin, S. & Cloutier, J. (2023). *Génériques et/ou spécifiques ? Quels sont les facteurs de risque permettant d'expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau ?* Humain et Organisation, 7(2), 43–64. <https://doi.org/10.7202/1107905ar>
- ▶ Programme d'aide aux médecins du Québec (2020). *Prendre ses signes vitaux psychologiques*. En ligne <https://www.pamq.org/wp-content/uploads/2021/08/Prendre-ses-signes-vitaux-psychologiques.pdf>
- ▶ Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale; Adaptation © (2020) Rachel Thibeault, Ph.D. et le Programme d'aide aux médecins du Québec.
- ▶ St-Hilaire, F. & Gilbert, M.-H. (2018). *What do leaders need to know about managers' mental health?* Organizational Dynamics, 48(3), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>

Merci

Questions?