

Le stress chez les gestionnaires et les cadres supérieurs: son impact selon le PAE

Les constatations du Groupe recherche Shepell



Le Groupe Shepell



Le stress chez les gestionnaires et les cadres supérieurs : son impact selon le PAE

SOMMAIRE

Ce rapport offre un tour d'horizon sur le stress qui affecte les gestionnaires et les cadres supérieurs et son impact sur le rendement des employés et de l'organisation. Il résume aussi les tendances en ce qui concerne l'accès des superviseurs et des gestionnaires à un programme d'aide aux employés (PAE). Compte tenu des tendances en ce qui concerne le départ à la retraite des dirigeants et la planification de leur remplacement au début de ce siècle, il est important de comprendre les besoins et les problèmes de cette population.

Nous avons constaté que :

- Les superviseurs et les cadres supérieurs constituent dix-huit pour cent (18 %) de tous les accès au PAE. Ces chiffres sont considérablement plus élevés non seulement dans les secteurs du détail (37 %) et de la publicité (31 %), mais aussi dans les secteurs de la finance, du matériel et du logiciel, de la construction et de l'immobilier (de 24 à 26 %). En nous fondant sur le coefficient moyen gestionnaire-subordonné, ces pourcentages sont supérieurs à la norme prévue de 10 %.
- Trente-cinq pour cent (35 %) des superviseurs et des gestionnaires ayant accédé au PAE ont signalé des niveaux élevés de stress. Celui-ci était plus élevé chez les femmes (38 %) ainsi que chez les superviseurs et gestionnaires plus âgés (par exemple, 39 % chez les personnes âgées de plus de 50 ans). En raison de la sphère d'influence de ces employés, ces chiffres suggèrent que la santé et la performance de l'organisation pourraient être sérieusement compromises.
- Près d'un employé sur cinq pourrait être affecté de manière défavorable par les difficultés personnelles d'un superviseur ou d'un gestionnaire qui n'a pas cherché à obtenir l'aide du PAE ou d'une autre source de soutien.

Ces constatations et autres conclusions contenues dans ce rapport ont fait l'objet d'une interprétation et nous en avons tiré des résultats que nous soumettons à votre réflexion. De plus, nous avons passé en revue les théories du leadership afin de mieux comprendre de quelle façon les facteurs de stress et les tensions peuvent saborder un excellent leadership à tous les paliers de l'organisation. Finalement, nous offrons aux organisations des recommandations pratiques sur les moyens d'identifier et de gérer les sources de détresse chez les superviseurs, les gestionnaires et les dirigeants.

INTRODUCTION

Le phénomène touchant la santé des gestionnaires dans le secteur industriel-organisationnel est devenu un sujet de préoccupation au cours des dernières années. Ceci est assez surprenant, si l'on pense au rôle vital que jouent ces employés au sein des organisations. Les gestionnaires et les cadres supérieurs sont responsables non seulement de l'administration et de la représentation des divers services, mais aussi du leadership et du processus décisionnel.

Ce rapport poursuit deux objectifs, dont l'un consiste à répondre aux questions suivantes :

- 1) Les gestionnaires et les cadres supérieurs sont-ils confrontés à des facteurs de stress uniques en milieu de travail?
- 2) Au niveau de l'organisation, quelles sont les conséquences de la détresse qui affecte les gestionnaires et les cadres supérieurs?

Ces questions ont déjà fait l'objet de rapports de recherche.

Le deuxième objectif vise à dresser un compte rendu de l'utilisation du PAE chez les superviseurs et gestionnaires canadiens. La compréhension des problèmes que ce groupe présente au PAE pourrait éclairer d'un jour nouveau les plans de relève. Alors

que la population des cadres supérieurs continue de vieillir et de partir pour la retraite, un plus grand nombre de superviseurs et de gestionnaires sera appelé à prendre la relève. Ce groupe d'employés doit être en santé bien adapté à la situation.

Qui sont les gestionnaires canadiens?

Selon le recensement effectué en 2001 :

- La majorité des gestionnaires (59 %) sont âgés de 35 à 54 ans (alors que ce groupe d'âges constitue 34 % de l'ensemble des travailleurs);
- Le salaire moyen des gestionnaires est de 56 752 \$ (alors que celui du travailleur moyen est de 31 757 \$);
- Près des deux tiers (1 022 790) des gestionnaires sont des hommes;
- Chez les gestionnaires, le salaire des hommes est plus élevé que celui des femmes (65 621 \$, comparativement à 40 866 \$);
- Les gestionnaires travaillent en moyenne 45 heures par semaine (comparativement à 39 heures chez le travailleur moyen). La majorité des gestionnaires employés à temps plein travaillent 50 heures et plus par semaine.

Les facteurs de stress chez les gestionnaires et les cadres supérieurs

Malgré la grande diversité des postes de gestion, la plupart des gestionnaires accomplissent toutes ou certaines de ces tâches : ils dirigent, forment et gèrent des employés, planifient et organisent, établissent et maintiennent des liens, communiquent, assurent l'efficacité de leurs pairs et de leur équipe, font de la résolution de problème et prennent des décisions. De plus, les cadres supérieurs assument la responsabilité d'élaborer des stratégies et des politiques macroéconomiques qui sont mises en œuvre par les cadres intermédiaires et subalternes.

Les tâches mentionnées précédemment représentent pour les gestionnaires un volume de travail hautement quantitatif et qualitatif, ce qui accroît la tension associée au travail et réduit le rendement. Les gestionnaires travaillent de plus longues heures et, par rapport aux autres employés, apportent à la maison

beaucoup plus de travail non rémunéré (plus de 40 % de leur travail est effectué à la maison). Il n'est donc pas étonnant de constater que les heures de travail sont une cause déterminante de conflit travail et famille, surtout chez les cadres supérieurs. Plusieurs d'entre eux éprouvent de la difficulté à maintenir un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Les gestionnaires sont affectés eux aussi. Lorsqu'ils sont confrontés à un conflit travail et famille, ils deviennent irritables, se plaignent de problèmes psychosomatiques et souffrent de dépression.

De plus, parce qu'ils gèrent du personnel, les gestionnaires peuvent éprouver un degré élevé d'émotions au travail. Le fait de devoir gérer les émotions qu'ils ressentent et expriment peut entraîner du stress à la longue - surtout lorsqu'il s'agit de transmettre une rétroaction négative. Lorsque ce niveau d'émotions au travail devient chronique, il peut se transformer en épuisement professionnel.

Le niveau élevé de responsabilités et de prises de décisions est aussi une caractéristique du rôle des gestionnaires et des cadres supérieurs. En plus d'assumer la responsabilité de leur unité de travail, les cadres supérieurs, en particulier, doivent aussi rendre des comptes à l'équipe de direction. Bien que l'autonomie et la latitude de décision constituent des avantages liés au poste, la recherche suggère qu'une trop grande quantité de l'un ou de l'autre peut créer du stress et devenir malsaine. Si l'autonomie dépasse un certain degré, le bien-être et la performance peuvent se mettre à décroître.

Les cadres supérieurs sont aussi confrontés à des facteurs de stress uniques, car ils doivent préserver la confiance face aux décisions de haut niveau. Par exemple, dans les cas de restructuration ou de réduction des effectifs, les employés se sentent souvent trahis. Il se produit souvent un long délai entre la prise de décision au palier exécutif et l'application de cette décision au niveau de l'employé. Malheureusement, les cadres supérieurs pourraient donner l'impression de ne ressentir aucune émotion au moment où l'impact est finalement ressenti par d'autres personnes. Cependant, les cadres supérieurs

ont déjà dû composer avec le poids de ces décisions au moment où elles ont été prises. Pour ceux-ci, les conséquences sont l'isolement et la solitude, qui sont aussi des attributs de la hiérarchie. Les subordonnés directs pourraient voir leurs supérieurs comme des personnes différentes, les classer dans un clan à part et s'empêcher de communiquer avec eux de façon ouverte et honnête.

La confiance dans les gestionnaires n'est pas qu'un vœu pieux. Une étude conjointe récente du Canadian HR Reporter et du Groupe Shepell a permis de constater que la confiance dans les superviseurs et les cadres supérieurs était l'un des plus importants facteurs de mieux-être et d'engagement.¹

Finalement, les gestionnaires et les cadres supérieurs sont confrontés à des facteurs de stress associés à la mondialisation et à la concurrence. Ces facteurs, qui sont une conséquence des restructurations, des réductions d'effectifs, des fusions et des acquisitions, ont augmenté au sein des organisations la complexité et l'instabilité. Diriger une organisation dans un environnement complexe et volatile peut causer du stress aux gestionnaires et aux cadres supérieurs.

LA MÉTHODE

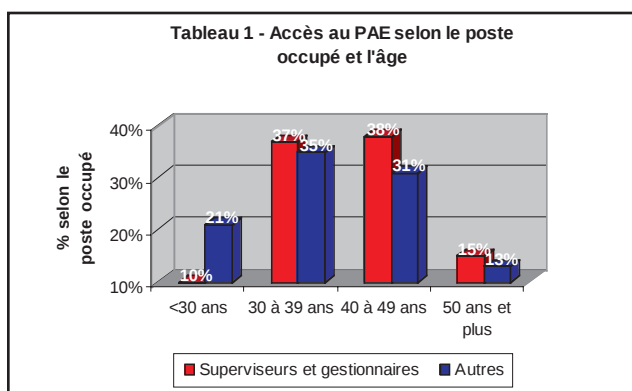
Afin de discerner chez les superviseurs et les gestionnaires des modèles d'utilisation du PAE par rapport à l'utilisation chez les employés, nous avons analysé des données du PAE du Groupe Shepell réparties sur une période de trois ans². L'échantillon comprenait 168 162 clients qui ont accédé au PAE entre 2003 et 2005 (62 % étaient des femmes, 38 % des hommes). Les données analysées se composaient des variables recueillies à l'accueil auprès de chaque client lors du premier accès au PAE³. Les variables comprenaient les problèmes présentés à l'accueil, le niveau de stress signalé par le client et les variables démographiques. Les données ont été analysées au moyen du chi carré de Pearson et d'un algorithme DAICH (détection automatique d'interactions du chi carré).

LES RÉSULTATS

Les données démographiques

Les gestionnaires qui ont accédé au PAE ont énoncé les caractéristiques démographiques suivantes:

- Dix-huit pour cent (18 %) des personnes ayant accédé au PAE étaient des superviseurs et des gestionnaires.
- Les hommes qui accédaient au PAE étaient plus souvent des superviseurs et des gestionnaires (22 %) que les femmes (15 %).
- Presque tous les superviseurs et gestionnaires qui ont accédé aux services du PAE étaient des employés à temps plein (98 %).
- La majorité des superviseurs et des gestionnaires qui ont accédé au PAE étaient âgés de 30 à 49 ans (75 %; voir le Tableau 1). Ce groupe de superviseurs et de gestionnaires constituait 13 % de tous les accès au PAE.



- Deux enclaves démographiques regroupaient un nombre important de superviseurs et de gestionnaires.
 - Vingt-neuf pour cent (29 %) étaient des femmes de moins de 50 ans, employées à temps plein et comptant cinq ans ou plus d'ancienneté. Bien que ce pourcentage reflète un modèle démographique général d'accès au PAE, il pourrait aussi souligner des sources démographiques de stress dont le soutien et la formation aux gestionnaires pourraient tenir compte.
 - Un autre 28 % regroupait des hommes de 30 ans ou plus, employés à temps plein et comptant cinq ans ou plus d'ancienneté.

1. Canadian HR Reporter & WarrenShepell. (2006). How much and how important?: An executive view of employee engagement factors. Toronto: Thomson Canada & WarrenShepell.

2. Comme les clients se présentant à l'accueil du PAE ne s'identifient pas comme étant des dirigeants, ceux-ci ont été inclus dans le groupe des superviseurs et gestionnaires.

3. Cette analyse a été effectuée pour des motifs à la fois pratiques et méthodologiques. Près de 70 % des clients accèderont aux services du PAE une seule fois.

- Les superviseurs et les gestionnaires ayant le pourcentage d'accès au PAE le plus élevé provenaient des secteurs du commerce de détail (37 %) et de la publicité (31 %), comparativement dans les deux cas à 18 % dans tous les secteurs. Dans le même ordre d'idées, les superviseurs et les gestionnaires des secteurs de la finance, du matériel et du logiciel, de la construction et de l'immobilier constituaient de 24 à 26 % des accès au PAE.

Problèmes présentés au PAE

Les superviseurs et les gestionnaires ont signalé les problèmes suivants au PAE :

- Les superviseurs et les gestionnaires (20 %) étaient plus nombreux que les personnes occupant d'autres emplois (17 %) à signaler des difficultés conjugales et/ou relationnelles (et légèrement plus nombreux à signaler des problèmes liés au rôle parental et aux enfants).
- Les superviseurs et les gestionnaires n'étaient pas plus nombreux que les personnes occupant d'autres emplois à signaler des facteurs de stress professionnel par rapport aux facteurs de stress non professionnel (93 % ont signalé des facteurs de stress non liés au travail), sans égard à l'âge ou au sexe.
- Les femmes superviseures et gestionnaires âgées de 40 ans et plus et comptant de 5 à 14 ans d'ancienneté étaient plus sujettes à signaler des facteurs de stress professionnel (13 %) que les superviseurs et les gestionnaires en général (7 %). Cependant, ce groupe représente un petit pourcentage des superviseurs et gestionnaires (7 % de l'ensemble des superviseurs et des gestionnaires ayant accédé au PAE).
- Les superviseurs et les gestionnaires (7 %) étaient moins nombreux que les personnes occupant d'autres emplois (10 %) à signaler des difficultés émotionnelles (dépression et anxiété). Cependant, ces signalements étaient plus fréquents chez les superviseurs et les gestionnaires de 30 ans et moins (12 %). Les signalements de difficultés émotionnelles n'étaient pas différents chez les hommes ou les femmes occupant des postes de superviseurs ou de gestionnaires.

Le stress

Par rapport aux personnes occupant d'autres emplois, les superviseurs et les gestionnaires étaient moins nombreux à signaler des niveaux élevés de stress (35 % chez les superviseurs et les gestionnaires, comparativement à 38 % chez les personnes occupant d'autres emplois; voir le Tableau 2). Cependant, en ce qui concerne les signalements de stress, il existait des différences démographiques entre les superviseurs et les gestionnaires. Chez les superviseurs et les gestionnaires, un plus grand nombre de femmes (38 %) que d'hommes (33 %) ont signalé des niveaux élevés de stress (voir le Tableau 3). En outre, plus les superviseurs et les gestionnaires étaient âgés, plus les signalements de stress élevé étaient fréquents : de 30 à 39 ans (33 %), de 40 à 49 ans (36 %), 50 ans et plus (39 %; voir le Tableau 4). Nous avons noté que les femmes superviseures et gestionnaires de 40 ans et plus étaient plus sujettes que les superviseurs et les gestionnaires en général à signaler un stress élevé (à titre d'exemple, 41 %). Ces résultats aident les organisations à valider les multiples sources démographiques de stress et à utiliser des outils de soutien de gestion précis pour les cibler.

Tableau 2 - Niveaux de stress selon le poste occupé

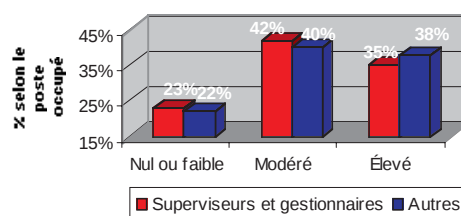
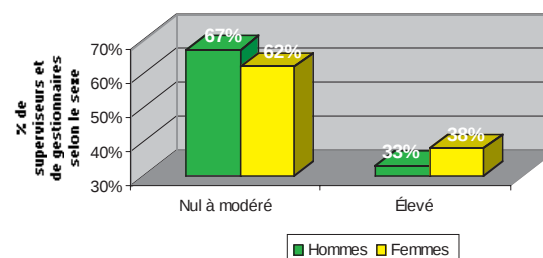
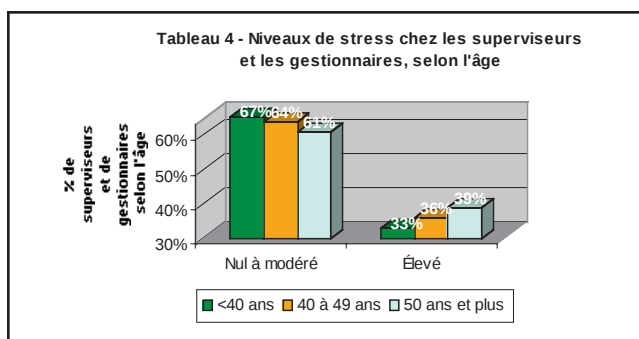


Tableau 3 - Niveaux de stress chez les superviseurs et les gestionnaires, selon le sexe





LES IMPLICATIONS

Ce rapport de recherche

De nombreuses constatations suggèrent que les superviseurs et les gestionnaires sont confrontés à des difficultés au moment où ils atteignent et dépassent un âge moyen. Certains d'entre eux ont des adolescents qui atteindront bientôt l'âge adulte, prennent soin de parents âgés et ont une situation financière complexe. Bien que ces éléments puissent constituer des facteurs de stress pour tout employé, ils peuvent s'avérer particulièrement difficiles à vivre dans un contexte de longues heures de travail, d'émotions plus prononcées au travail et d'engagement supérieur à l'égard de l'organisation, qui sont des attributs du travail de gestionnaire. Et, en plus, il se pourrait que les relations conjugales soient tendues.

À cette étape de leur vie, les femmes gestionnaires pourraient être particulièrement à risque. Bien que la répartition des sexes au travail soit en train de changer lentement en Amérique du Nord, les femmes assument encore une plus large part de l'éducation des enfants et des travaux ménagers. Les femmes gestionnaires continuent d'exercer leurs fonctions dans des organisations dominées par des hommes. Il arrive parfois que des politiques organisationnelles placent les femmes à l'écart des réseaux informels, leur laissant peu d'occasions d'avancement et moins de ressources. Les femmes gestionnaires compétentes dont le rendement est élevé sont parfois perçues par les gens de façon plus négative. Par conséquent, les femmes pourraient être confrontées à un plus grand nombre de problèmes en milieu de travail et bénéficier d'un moins grand nombre d'appuis sociaux. De plus, le salaire des femmes gestionnaires est moins élevé que

celui de leurs homologues masculins. Ce déséquilibre entre l'effort et la récompense peut entraîner un état de stress chronique.

Les gestionnaires pourraient être confrontés à d'autres facteurs de stress uniques à leurs secteurs d'activités. Nous connaissons déjà les facteurs de stress associés au secteur du commerce de détail. Le contact continu avec les clients, le roulement de personnel et le peu de temps consacré à la formation des employés sont les facteurs de stress habituels chez les gestionnaires du commerce de détail. Les gestionnaires des autres secteurs d'activités pourraient être plus sujets à accéder au PAE en raison de leur présence plus nombreuse dans leurs organisations. Cela pourrait se produire lorsque que le rapport entre le gestionnaire et les subordonnés directs est plus faible ou lorsqu'il existe un plus grand nombre de postes techniques répertoriés sous le titre de gestionnaires. Pour ajouter une note plus spécifique, il se pourrait que le pourcentage d'accès plus élevé chez les superviseurs et les gestionnaires des secteurs de la construction et de l'immobilier reflète le regain d'activité qui a marqué le marché de l'habitation au cours des trois dernières années.

Finalement, bien qu'il soit mentionné que 35 % seulement des superviseurs et des gestionnaires signalent des niveaux élevés de stress, il est important de souligner que ces résultats pourraient avoir une signification différente. Ils suggèrent en effet que plus du tiers des superviseurs et des gestionnaires souffrant d'un niveau élevé de stress seraient à l'emploi d'organisations canadiennes où ils ne peuvent bénéficier d'un PAE ou autre mode de soutien. Compte tenu de la sphère de responsabilités qui incombent habituellement aux superviseurs et aux gestionnaires, ces constatations ne présagent rien de bon en ce qui concerne le leadership et le rendement organisationnels.

Les impératifs et la santé des dirigeants

Lorsqu'on leur demande comment le leadership sera redéfini au 21^e siècle, de nombreux PDG font valoir que tous les employés auront l'obligation de jouer un rôle de premier plan. Le leadership n'est plus l'apanage des cadres supérieurs; il est aussi celui des superviseurs

et des gestionnaires. Au fil des ans, les chercheurs ont identifié un certain nombre de compétences liées au leadership; celles-ci, lorsqu'elles sont démontrées, haussent le rendement de l'employé et de l'organisation. Cependant, ces mêmes compétences peuvent facilement être affectées par le stress, l'anxiété, la dépression et d'autres problèmes émotionnels.

Par exemple, un bon leadership nécessite de solides habiletés mentales supérieures. Toutefois, lorsqu'un dirigeant est stressé ou déprimé, il se produit un déficit cognitif qui affecte la mémoire, l'attention, la faculté d'apprendre et l'exécution des tâches. À l'échelon administratif supérieur, un déficit cognitif se manifeste sous forme de mauvaises décisions stratégiques. L'ouverture d'esprit et la souplesse (être réceptif et s'adapter à de nouvelles idées et circonstances) sont deux des corrélats les plus solides et les plus consistants du rendement chez les chefs de file. Le même commentaire s'applique à la créativité (générer de nouvelles idées et solutions). Cependant, lorsque les dirigeants souffrent de problèmes émotionnels, leur façon de penser et d'agir devient défensive et limitative. La créativité nécessaire à la réflexion stratégique cède la place au respect plus sûr d'un statu quo. Les personnes qui sont déprimées n'ont pas suffisamment de ces émotions positives qui élargissent l'attention, la cognition, le répertoire comportemental, permettant ainsi aux dirigeants d'opter pour une façon de penser et d'agir novatrice, créative et souvent improvisée.

Un bon dirigeant est aussi fortement dédié à l'excellence, la pulsion proactive qui incite à rechercher l'amélioration dans tous les domaines et à persister jusqu'à ce que les objectifs soient réalisés. La confiance en soi est une condition préalable - un autre attribut associé à un bon leadership. Cependant, la poursuite de la réussite exige de la motivation, et la motivation est à la baisse lorsque l'humeur est déprimée. Une humeur négative affecte aussi l'estime de soi.

Comment un bon dirigeant interagit-il et inspire-t-il les autres? D'abord, il sera plus transformationnel que transactionnel, ce dernier s'en tenant aux règles et aux règlements ou à la récompense et à la punition. Il fournira du renforcement en se fondant uniquement

sur le rendement des employés. Par contre, le dirigeant transformationnel fournira aux employés des moyens de perfectionner leurs compétences, leur créativité, leur adaptabilité et, en fin de compte, leur confiance en soi. Il inspire les travailleurs en faisant appel à leur sens moral et à leurs valeurs et crée un environnement de travail enrichissant pour l'employé. Par conséquent, un dirigeant transformationnel réussit mieux à exploiter le capital humain pour réaliser ses objectifs révolutionnaires. Des études démontrent qu'il augmente la satisfaction et le rendement des employés. Autrement dit, le leadership transformationnel est une question d'engagement.

Tout comme les dirigeants transformationnels, les dirigeants charismatiques expriment des émotions positives (énergie, chaleur, empathie), ainsi que de la confiance en soi et en l'organisation. Lorsqu'un dirigeant affiche des émotions négatives, la satisfaction et le rendement de ses subordonnés directs sont significativement plus faibles. Il n'est pas bon d'essayer de camoufler des émotions négatives, car elles pourraient entraîner un épuisement professionnel et une maladie psychosomatique. Les employés sont aussi très habiles à détecter les émotions négatives chez leurs dirigeants. Même la plus légère touche d'humeur positive ou négative communiquée par une personne entraînera des émotions similaires chez celles qui l'écoutent. Ces émotions virales sont transmises aux autres par le biais d'un processus appelé contagion de l'humeur. Lorsque les cadres supérieurs deviennent anxieux, irritables et inquiets, ces émotions se répercutent dans l'organisation au niveau des employés. De tels environnements ont pour conséquence une baisse du moral et de la productivité, la dépression, l'hypertension, une maladie cardiovasculaire, des absences pour cause de maladie et, le cas échéant, des coûts de soins de santé.

Dire qu'un leadership sain et solide est essentiel au rendement des employés et des organisations pourrait paraître banal sinon tout à fait évident. Cependant, ce lien ne peut être suffisamment souligné. Une analyse attentive de nombreux sondages remplis par les employés démontre que la plupart des points soulevés concernent des problèmes qui sont du ressort direct des superviseurs et des gestionnaires. Ceci comprend

les caractéristiques d'emploi les plus toxiques telles que l'ambiguïté d'un rôle, le conflit de rôles, la surcharge de travail, une faible autonomie et le manque d'aptitudes personne-emploi. Naturellement, le superviseur est en grande partie responsable d'un fort pourcentage de mécontentement en ce qui concerne la satisfaction au travail.

Pour mieux comprendre, examinez ces renseignements du point de vue du PAE. En moyenne, près de 8 % des employés d'une organisation accéderont au PAE lorsqu'il est offert. En nous fondant sur les constatations de ce rapport, 18 % des personnes qui ont accédé au PAE étaient des superviseurs et des gestionnaires. Si nous acceptons un rapport de 1:10 entre les superviseurs-gestionnaires et leurs subordonnés directs, nous pouvons évaluer à près de 14 % le nombre de superviseurs et gestionnaires d'une organisation accédant au PAE quand celui-ci est offert.

Bien que ces superviseurs et gestionnaires obtiennent du PAE l'aide dont ils ont besoin, cela implique que 18 % des superviseurs et gestionnaires dans les organisations sans PAE ne reçoivent pas l'aide dont ils ont besoin. En tenant compte des répercussions de la contagion de l'humeur, près de 16 % des employés dans ces organisations pourraient être affectés par les difficultés qu'éprouvent les superviseurs et les gestionnaires, c'est-à-dire près d'un employé sur cinq. Cette constatation s'applique uniquement aux superviseurs, aux gestionnaires et aux subordonnés directs; elle ne reflète pas les effets de retombée.

LES RECOMMANDATIONS

Que peuvent faire les organisations pour appuyer tous les paliers de gestion et assurer un leadership sain et efficace? Voici des suggestions :

Analyse du travail

Évaluez la charge de travail, le flux des travaux et le rapport gestionnaire-subordonnés directs afin de vous assurer que vos gestionnaires sont en mesure de maintenir un équilibre travail et vie personnelle.

Procédures de sélection validées

Instaurez des procédures de sélection qui permettent d'obtenir des candidates de qualité supérieure pour

comblent des postes de superviseur, de gestionnaire et de dirigeants. Ces procédures d'évaluation fondées sur la compétence sont la meilleure méthode d'évaluation et de sélection pour ces postes. centres are the most valid method of assessment and selection for these positions.

Programmes de perfectionnement

Organisez des programmes de perfectionnement à l'intention de vos gestionnaires et cadres supérieurs en tenant compte des compétences de leadership associées à un rendement élevé. Les résultats pourraient inspirer des plans d'action autonomes ciblant des occasions de perfectionnement. À titre d'exemple, certains cadres supérieurs sont enclins à faire l'erreur de miser beaucoup trop sur leurs forces et leurs réussites antérieures.

Rétroactions à 360 degrés

Effectuez une rétroaction à 360 degrés. Pour les dirigeants, il s'agit d'un excellent moyen de découvrir par le biais de l'opinion des autres les points qu'ils pourraient perfectionner. Les dirigeants hésitent souvent à reconnaître leurs limites et ils ont parfois de la difficulté à accepter une critique positive. Il est souvent difficile pour un dirigeant d'ignorer la rétroaction de plusieurs observateurs - surtout s'il s'agit de collègues en qui ils ont confiance. Bien que la rétroaction à 360 degrés ait été qualifiée de fantaisiste, la recherche de pointe appuie sa validité.

Formation en intelligence émotionnelle

Assurez-vous que le personnel de gestion est choisi ou formé en fonction de l'intelligence émotionnelle (IE), qui se définit comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres. Les dirigeants qui possèdent une IE élevée ont avec les autres un rapport constant de satisfaction mutuelle et d'efficacité. Ils ont habituellement un affect positif plus élevé et ils éprouvent de la satisfaction face à la vie. Les gestionnaires dont l'IE est plus élevée sont plus productifs au travail.

La recherche portant sur la sensibilisation au stress chez les gestionnaires a démontré que la formation de perfectionnement produit des résultats positifs. Lorsque les interventions ciblent le perfectionnement

de la connaissance des problèmes liés au stress et des stratégies d'adaptation, les gestionnaires démontrent une amélioration en ce qui concerne les symptômes psychologiques, les habitudes de santé, les réactions de stress et la satisfaction face à la vie. Par exemple, le perfectionnement de l'introspection par rapport au stress et aux émotions a été associé à une meilleure gestion du stress chez les gestionnaires et les cadres dirigeants. Celui-ci leur permet d'évaluer ouvertement leurs habiletés dans ces domaines et les aide à mieux comprendre leurs réussites et leurs échecs au niveau de l'organisation.

Coaching à l'intention des décideurs

Pour les organisations intéressées à adopter une approche proactive en ce qui concerne le perfectionnement des compétences de leurs dirigeants, le coaching à l'intention des décideurs peut s'avérer utile. Un processus d'évaluation permet au coaching d'identifier les forces d'une personne, les occasions de perfectionnement et les problèmes. Les plans de perfectionnement contribuent à définir les résultats, fixer les priorités et identifier les soutiens nécessaires au client. Les personnes qui ont reçu ce type de coaching ont plus de facilité à cibler et perfectionner les compétences nécessaires à leur travail. Ils réussissent mieux à équilibrer travail et vie personnelle, à régler les problèmes de communication et à composer avec des problèmes de confiance en soi en période de stress organisationnel.

Sondages auprès des employés

Encouragez les superviseurs, les gestionnaires et les cadres supérieurs à répondre aux sondages comme le reste du personnel. Ces sondages aident les organisations à cibler les facteurs de stress et les problèmes auxquels ces groupes sont confrontés. En particulier, effectuez une tabulation recoupée des réponses fournies par les différents groupes démographiques décrits précédemment afin de comprendre ce qui affecte leur santé et leur mieux-être (par exemple, les superviseurs et les gestionnaires masculins âgés de 30 ans et plus, employés à temps plein et comptant cinq ans et plus d'ancienneté).

recherche afin de mener d'autres études sur les causes et les conséquences du stress chez les cadres supérieurs. Il y a présentement pénurie de travaux dans ce domaine; ceux qui existent sont plutôt de nature psycho-analytique et leur valeur pratique pour les organisations modernes est limitée. Une avenue prometteuse provient d'une plus grande utilisation auprès des cadres supérieurs des sondages à l'intention des employés. Des entreprises telles que Le Groupe Shepell cherchent à s'associer avec des organisations dans le but d'analyser les déclencheurs de stress chez les cadres supérieurs et d'établir une corrélation avec d'importantes constatations touchant la santé et le rendement. À cet égard, l'intégration dans les sondages auprès des employés de questions portant sur la santé mentale s'avère particulièrement utile. Il s'agit d'une tendance courante dans ces sondages et Le Groupe Shepell y adhère.

Pour terminer, Le Groupe Shepell lance aux organisations le défi d'accepter et de gérer ouvertement le fait que les superviseurs, les gestionnaires et les cadres supérieurs pourraient ne pas effectuer de façon optimale leur travail de gestion en raison de restrictions physiques et mentales. Si elle est gérée avec soin, cette réalité ne minera pas nécessairement l'autorité ou la crédibilité des dirigeants. Lorsque ceux-ci acceptent et prennent les moyens de régler leurs problèmes personnels, ils sont confrontés à la perspective d'un leadership humble et modeste. Du point de vue rendement des employés et de l'organisation, les dirigeants qui ne jouissent pas d'une excellente santé physique et mentale présentent une grande vulnérabilité.

RÉFÉRENCES GÉNÉRALES

- Borman, W.C., & Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2001). Leadership in Organizations. In N. Anderson et al. (Ed.). *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilbreath, B. (2004). Creating healthy workplaces: The supervisor's role. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 93-118). New York: Wiley.
- Quick, J.D. et al. (2002). Executive Health: Building Self-Reliance for Challenging Times. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 188-216.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Wren, J.T. (Ed.). (1995). *The leader's companion*. New York: Free Press.

LE GROUPE RECHERCHE SHEPELL

Le Groupe recherche Shepell a été formé pour recueillir, analyser et fournir des observations sur les tendances qui affectent, dans le domaine de la santé organisationnelle, nos clients, leurs employés et leurs familles. Le Groupe recherche a pour mandat d'aider nos clients et le monde des affaires à mieux comprendre les subtilités d'une mauvaise santé mentale, d'un déséquilibre travail et vie personnelle et des problèmes qui y sont liés, ainsi que leur impact sur nos milieux de travail et nos communautés. Pour ce faire, le Groupe recherche collecte et diffuse des données sur les problèmes de santé mentale, établit des liens avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et puise dans notre expertise acquise au cours de 25 années au service des entreprises.

Les résultats indiqués dans ce rapport sont fondés sur des données exclusives au Groupe Shepell. Ces données sont corroborées par de l'information provenant recherches effectuées par des organismes universitaires, gouvernementaux et privés. La plupart des références ont été omises en raison de leur ampleur. Elles peuvent être fournies sur demande.

Cette étude de recherche a été effectuée par Paul Fairlie, directeur du Groupe recherche Shepell, en collaboration avec Andrea Rutherford, associée en recherche. Le Groupe recherche Shepell est dirigé par Karen Seward, vice-présidente à la recherche et au développement. Veuillez soumettre vos questions ou vos commentaires à Karen Seward, au 1 800 461-9722.