

De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres

Revue internationale sur le travail et la société

Trudel Jean M., et Gosselin Annie¹

Année : 2010
Volume : 8
Numéro : 1
Pages : 1-16
ISSN : 1705-6616
Sujets : **Compétences, cadres, rôles, stress**

Cet article traite des nouvelles compétences recherchées chez les cadres pour leur permettre de faire face au stress subi par les différents rôles qu'ils ont dorénavant à assumer. En effet, plusieurs études amènent à constater que le cadre moderne est appelé à jouer de multiples rôles dont certains lui sont moins familiers ce qui ne serait pas sans engendrer chez lui un certain niveau de stress. Pour contrer les impacts d'un tel stress, une littérature récente avance que le cadre aurait besoin de développer de nouvelles compétences humaines. Cette réflexion tire son origine d'une recherche menée auprès d'une population cadre du secteur parapublic².

La dernière décennie a été marquée par l'apparition d'une concurrence farouche qui force bon nombre d'organisations à devoir en faire plus avec moins, et tout cela, pour hier ! Ce contexte d'immédiateté et de renouveau exige entre autres des employés, qu'ils soient continuellement performants, qu'ils assument plus de responsabilités et qu'ils produisent de façon croissante. Socialement, ceci engendre l'apparition d'un nouveau genre d'individu «hypermoderne» qui doit se dépasser constamment et qui est sur le point d'atteindre un point limite. Aubert (2004) parle alors d'hyperactivité au travail et de stress que cette nouvelle approche au travail engendre.

À travers cet article, nous tentons de mieux comprendre comment s'articulent cette pression et cet état d'urgence sur les cadres hiérarchiques des organisations, ceux-là mêmes qui sont au centre de l'action et qui doivent d'une part répondre aux demandes et exigences d'une haute direction désireuse d'assurer

¹ Université de Sherbrooke

² Texte tiré d'une présentation au 21^{em} Congrès de la Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) tenu à Paris en juillet 2009

la survie de leur entité, et d'autre part faire le lien avec les employés en assurant un leadership mobilisateur auprès des employés afin de canaliser les efforts de chacun en fonction des objectifs organisationnels. Nous nous intéressons plus particulièrement aux nouveaux rôles que doivent jouer les cadres hiérarchiques dans ce contexte de compétitivité accrue et de changements à répétition, de stress que suscitent ces nouveaux rôles sur les cadres et finalement, de nouvelles compétences que l'on voit poindre pour ces professionnels de la gestion. Conséquemment, nous allons poser un regard sur les nouvelles compétences dites «humaines» exigées du cadre hiérarchique en fonction de l'omniprésence du stress dans son milieu de travail.

Une des grandes préoccupations des organisations au cours des dernières années touche sans aucun doute aux nombreux et répétés changements organisationnels ainsi qu'aux nouveaux rôles chez ses gestionnaires (Stoker, 2006). Les changements survenus au niveau des restructurations, rationalisations d'effectifs, réductions des coûts ont amené des modifications importantes aux tâches des gestionnaires ainsi qu'à leur façon de se comporter face à ces changements.

Le terrain d'enquête

Enquête empirique auprès de cadres d'établissements de la santé et des services sociaux du centre de Montréal durant la période avril-mai 2000. Questionnaire distribué à une population de 3 492 cadres. L'enquête correspond à une démarche autant exploratoire qu'explicative destinée à baliser un champ de recherche encore mal connu. Les données utilisées sont donc des données primaires ayant été utilisées dans une thèse de doctorat publiée en octobre 2005.

Le nombre de répondants s'établit à 980, soit un taux de réponse de 26%. Ce taux est comparable à d'autres études du même type. Le groupe de répondants affiche un profil relativement âgé alors que la moyenne d'âge se situe à 47 ans. Les répondants sont de sexe féminin à 64%. Les répondants possèdent en majorité un diplôme de niveau universitaire, soit 79%, même que tout près de 38% revendiquent un diplôme de deuxième ou troisième cycle.

Le cadre hiérarchique

Les gens auraient une image plutôt séduisante du cadre. On le présenterait comme une personne se livrant au calcul et à la réflexion avant de prendre des décisions. Il serait même considéré comme un individu rationnel et réfléchi dans ses décisions, et poursuivant des buts et objectifs précis. Le cadre hiérarchique aurait des comportements empruntant au modèle rationnel classique. Toutefois, la lecture des points suivants semble nous indiquer le contraire :

- (1) l'emploi du temps du cadre serait chaotique et hachuré (Desmarais, 2006 ; Adday, 1998 ; Webber, 1997). Il fait face à des interruptions très fréquentes, il traite des questions au fil des réunions, des contacts informels, des appels téléphoniques. Il serait rare que le cadre travaille sur une activité pendant plus de trente minutes d'affilée ;
- (2) l'accent serait mis sur les communications. Le cadre consacrerait en moyenne entre 60 et 75% de son temps aux contacts verbaux (Adday, 1998 ; Webber, 1997). Le cadre s'informe, informe, discute ou donne des instructions en abordant parfois des sujets éloignés des problèmes de l'entreprise ;
- (3) les affaires internes seraient au centre des considérations du cadre (Koch et Godden, 1997). Une grande partie du temps du dirigeant n'ajoute aucune valeur au client : comprendre les intrigues liées aux nombreuses réunions, déployer des efforts de diplomatie ou se concentrer sur des tâches administratives ;

(4) certaines études montrent que le cadre accorde une large place à des facteurs comme l'intuition, les réseaux de contacts ou les jeux politiques (Guérin et coll., 1994). En outre, le cadre préférerait obtenir ses informations à partir de réseaux d'information connus plutôt que de données stockées dans un ordinateur ;

(5) la vie du cadre semble dominée par le présent et la nécessité de parer au plus pressé (Webber, 1997). La transition des questions pressantes aux problèmes à long terme est difficile. L'obligation de répondre à des demandes ponctuelles laisse peu de temps au cadre pour réfléchir à des questions ayant des répercussions à long terme ;

(6) un accroissement notable des responsabilités et des pouvoirs diffus (Kanter, 1991). Fusions, réorganisations, restructurations, les cadres ont à gérer des unités en difficulté tout en ayant moins de moyens et de support qu'auparavant. Ils n'ont plus le temps de penser à eux. Leurs sources traditionnelles de pouvoir s'érodent.

Dans un contexte où le cadre est appelé sur plusieurs fronts à la fois, comment peut-on l'amener à jouer un rôle dynamique et mobilisant ? Traditionnellement, on s'attendait à ce que le cadre hiérarchique mette l'accent sur les questions administratives et la gestion des personnes sous sa responsabilité. La nouvelle réalité exige plutôt qu'il devienne un facilitateur, un coach, et un professionnel du développement organisationnel (Haneberg, 2005). Dorénavant, l'accent sera mis sur les besoins d'aligner les efforts des équipes sur le travail le plus significatif pour l'organisation (faire les bonnes choses), et d'améliorer l'exécution du travail (bien faire les choses). Le nombre de cadres hiérarchiques risque de diminuer et leurs rôles devraient changer. Un article de Koch et Godden (1997) ne se fait d'ailleurs pas rassurant pour le cadre en confirmant la montée d'un modèle qui pourrait voir disparaître des catégories entières de cadres spécialisés et naître de nouvelles formes d'organisation, moins bureaucratiques, et plus entrepreneuriales mettant le client au cœur de leurs préoccupations.

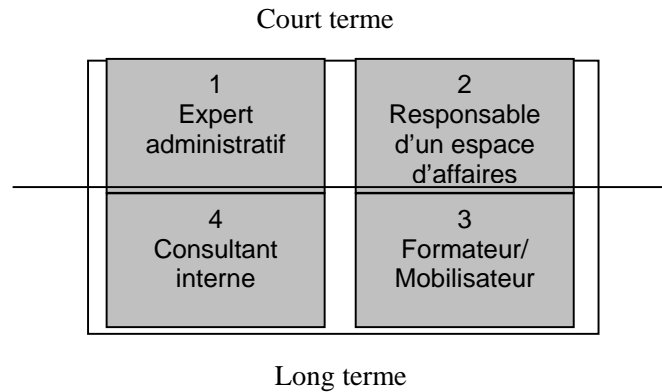
Les nouveaux rôles du cadre

Dans nos nouvelles organisations, le cadre doit y jouer un rôle fort différent qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Dans cette optique, Aubrey (1993) qui organise l'entreprise autour d'un management de l'apprentissage et du développement continu des employés. Une telle organisation « apprenante » aurait besoin de cadres sachant produire le savoir et transmettre le savoir-faire. Pour Bourgault et coll. (2003), il s'agit alors de privilégier la formation des cadres et de leur implication dans le développement continu des ressources humaines.

Se basant sur des écrits récents, Bourgault et coll. (2003) identifient cinq catégories de facteurs pouvant avoir un impact sur le travail des cadres hiérarchiques : l'accélération des changements, la mondialisation des échanges, les transformations de la société, la nouvelle culture de gestion et la rareté et les attitudes changeantes des ressources humaines que plusieurs perçoivent souvent comme un avantage concurrentiel. Déjà, Jackson et Humble (1994) identifiaient quatre facteurs permettant de façonner les nouveaux rôles du cadre : la révolution des technologies de l'information qui fait en sorte de diminuer le pouvoir basé sur la possession exclusive d'information ; les nouvelles responsabilités du cadre quant à son employabilité et la gestion de sa carrière ; le besoin pour les cadres de faire preuve de créativité ; et finalement, le besoin perçu pour les cadres de s'approprier les valeurs de l'organisation et les transmettre dans leur gestion aux employés pour assurer une certaine forme de stabilité dans des environnements particulièrement turbulents.

Dans une telle optique, les rôles du cadre hiérarchique pourraient se regrouper autour d'un modèle selon deux grands axes à privilégier (Trudel et Saba, 2007) : la livraison des services généralement attendus d'un cadre (connaissance, direction des personnes dans l'atteinte des objectifs de leurs unités de

travail ; et une vision orientée vers le futur (approche sur mesure, participative, adaptation aux clientèles changeantes).



Le rôle d'expert d'administratif. Un premier rôle traditionnel serait celui d'expert, spécialiste et chercheur, c'est-à-dire un rôle de gestionnaire qui offre un apport concret en vue de la bonne marche quotidienne de l'organisation et doté de compétences de chercheur capable d'étudier sa propre organisation. Ce serait selon Aubrey (1993), la seule catégorie de cadres recevant une rémunération suivant une approche classique, soit un salaire fixe. L'organisation assume les besoins de cet expert, spécialiste et chercheur en revenus réguliers en échange de son appui dans les opérations au jour le jour. La durée de vie d'un contrat peut varier en fonction du cycle de vie du savoir d'un tel expert. Il s'avère que, pour les cadres traditionnels des domaines de la finance, du marketing, des ressources humaines, ce cycle s'est raccourci en fonction de la désuétude progressive, mais inexorable des connaissances. Le cadre ne peut donc plus espérer faire une carrière unique et continue à l'intérieur d'une entreprise comme par le passé. Le «nouveau manager» se présente comme quelqu'un d'aussi scientifique que ne l'était le manager de Taylor mais avec la particularité qu'il est un chercheur capable d'étudier sa propre organisation et possédant les capacités de se redéfinir selon les besoins du moment.

Le rôle de responsable d'un espace d'affaires. Un deuxième rôle traditionnel amène le cadre à exercer une responsabilité sur une unité administrative en mettant l'emphase sur une nouvelle approche client. Cette notion d'approche client est dorénavant reprise par le secteur public. Voici d'ailleurs les propos de Bourgault et coll. (2003) à cet effet :

«une orientation de la gestion flexible et attentive aux besoins des citoyens ...nécessite un modèle de gestion particulier, axé non seulement sur l'acceptation du changement, mais aussi sur la capacité d'expérimentation. Il faut faire évoluer la Fonction publique dans un contexte de gestion du risque».

Quant à lui, Aubrey (1993) présente le cadre comme quelqu'un devant se comporter en gestionnaire de son unité administrative où il est responsable de la rentabilité de son espace d'affaires. Cette progression n'est pas sans rappeler le parcours montant d'une carrière classique où le cadre performant se voit octroyer de plus larges responsabilités. Les cadres auront à faire face à des ambiguïtés et des contradictions qui les amèneront à composer avec des éléments qui pourraient leur apparaître difficilement conciliables (Rogers et Smith, 2004). Ceux qui réussiront ce rôle auront appris à naviguer avec confiance dans ce flou managérial. D'authentiques fonctions de meneurs verront alors le jour.

Le rôle de formateur/mobilisateur. Un troisième rôle présente le cadre comme un formateur et mobilisateur qui prend à sa charge le développement et la progression des employés au sein de l'organisation. C'est une approche nouvelle et à plus long terme. Il prend donc la responsabilité de l'accompagnement du développement et de la progression des employés au sein de l'organisation. C'est en faisant cela que le cadre construit sa propre crédibilité en tant que gestionnaire (Hill, 2007). Ce rôle

l'amène aussi à agir comme «facilitationnaire» auprès du travailleur qui accepte mal d'être soumis aveuglément à une autorité hiérarchique (Castonguay, 1997). Il devient celui qui fournit les moyens et les occasions au travailleur de se former autant dans son domaine d'expertise qu'en matière de finances et d'occasions d'affaires pour lui permettre d'améliorer son employabilité. Pour Galambaud (1997), la réelle raison d'être de l'encadrement hiérarchique serait l'obtention d'une performance durable de la part des travailleurs ; les cadres hiérarchiques deviendraient alors des mobilisateurs : «le bon manager est celui qui obtient des managés les comportements professionnels désirés, susceptibles d'engendrer la performance espérée». Le manager doit ainsi être suffisamment réactif pour s'adapter au marché, et convainquant pour entraîner ses équipes (Hill 2007).

Le rôle de consultant interne. Enfin, un quatrième rôle est celui de cadre consultant interne dont le rôle est de participer à la résolution de problèmes, études et audits, mise en place de systèmes et programmes,ancements de nouveaux projets et élaboration de plans stratégiques (Aubrey, 1993). Au lieu de s'appuyer sur des solutions universelles pour résoudre les problèmes complexes, le cadre deviendra un penseur capable de réfléchir. Le cadre deviendrait aussi un négociateur devant de plus en plus compter sur l'avis des subordonnés dans la gestion des organisations (Berretta, 1999). Comme le prétend Hill (2007), «devenir un gestionnaire n'est pas devenir un dictateur, mais plutôt devenir un otage». Il faut que le gestionnaire cherche à se construire des interrelations utiles avec le personnel clé de son entourage.

Le stress

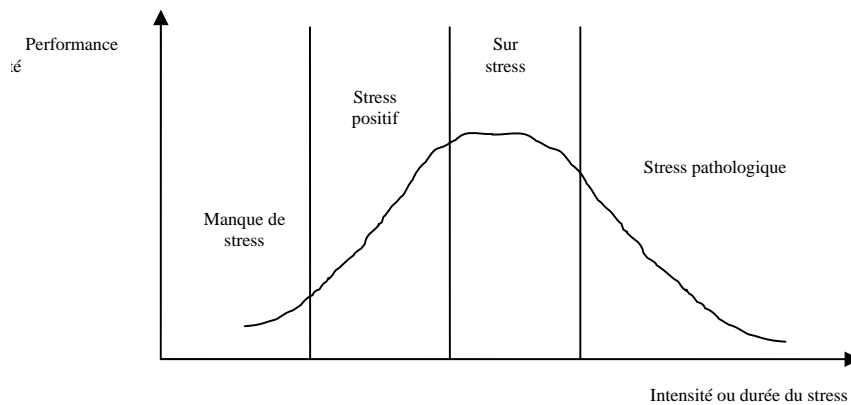
L'adoption de ces nouveaux rôles chez le cadre ne se fera pas sans heurt. Ce renouveau entraînera certainement un accroissement du niveau de stress occupationnel pour le cadre hiérarchique. Nous allons dans un premier temps spécifier ce que nous entendons par stress occupationnel et quels sont les modèles universellement acceptés en regard de ce concept. Pour ce faire, nous allons revoir les conclusions de récentes études ayant traité de près ou de loin du stress occupationnel chez les cadres hiérarchiques. Finalement, nous allons jeter un regard sur quelques statistiques traitant des conséquences du stress en mettant en exergue ce que font certaines entreprises pour faire face au stress occupationnel.

Le concept de stress au travail

Selon le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, «le stress en milieu de travail consiste en des réponses physiques et émotionnelles nuisibles qui peuvent se produire lorsqu'il y a conflit entre les demandes liées au travail de l'employé et le degré de maîtrise dont dispose cet employé pour répondre à ces demandes.³». Cette définition amène à faire une précision importante : en l'absence de conflit ou dans le cas où un employé maîtrise bien la situation et possède toutes les compétences requises, un travail stressant peut être une source de défi représentant ainsi un stress positif pour l'employé. Or, si ce stress pressenti est trop intense, se présente trop souvent ou encore si cette situation perdure, alors la situation se complique. À ce moment les effets négatifs du stress ne tardent pas à se faire sentir : capacités de travail et performance réduites, relations sociales difficiles, capacités d'adaptation restreintes et potentiellement dangereuses pour la santé de l'individu (Roussillon et Duval-Hamel, 2006). Dans ce cadre, il y a fort longtemps que des scientifiques se sont intéressés à la relation stress-performance. Déjà en 1908, la loi de Yerkes-Dodson démontrait que la relation stress-performance pouvait se visualiser sous la forme d'un « U » inversé (voir figure 1). Ainsi, il y aurait un seuil optimal de stress au-delà duquel la performance déclinerait. Cependant, il appert qu'un niveau minimal de stress doit être présent pour que la performance soit optimale.

³ Voir le site Web www.cchst.ca/reponsesst/psychosocial/stress.html, consulté le 14 décembre 2007.

Figure 1 – Les relations entre stress et performance



Tiré de Roussillon et Duval-Hamel (2006)

Les modèles de stress au travail

Davezies (2001) soutient que la notion du stress professionnel s'appréhende sur la base de deux modèles reconnus : celui de Karasek et celui de Siegrist. Le premier modèle aborde le stress selon trois composantes principales : les *exigences du travail* (quantité, complexité et contrainte de temps), l'*autonomie* (capacité d'influencer et possibilité de choisir) et le *soutien technique et émotionnel* que l'individu peut recevoir. Il en ressort que le stress n'origine pas tant des exigences reliées au travail, mais bien davantage du manque d'autonomie et du manque de soutien social.

De son côté, Siegrist fait émerger un autre modèle qui repose quant à lui sur la relation *efforts-récompenses* qu'un salarié perçoit à travers l'exécution de son travail. Ainsi, le stress professionnel ne s'appréhenderait pas seulement en fonction des contraintes associées au travail et des moyens mis en place pour y faire face, mais aussi en lien avec les récompenses (l'estime, le statut et les gratifications monétaires) qu'un employé en retire, et ceci, en compensation des efforts qu'il déploie.

Bien que ces deux modèles nous aident à saisir les fondements théoriques du stress occupationnel, ils ne nous permettent pas d'identifier clairement quelles en sont les causes chez le cadre hiérarchique. Des études subséquentes menées auprès de cadres hiérarchiques pourraient peut-être nous aider à mieux saisir cet aspect du stress. L'étude empirique réalisée par Trudel (2005) auprès d'une population de 978 cadres canadiens oeuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux permet d'identifier un certain nombre d'indicateurs ayant une influence sur le niveau de stress des cadres. Il ressort clairement de ces résultats que l'alourdissement de la charge de travail apparaît comme l'indicateur le plus susceptible de faire hausser le niveau de stress chez le cadre consulté.

Figure 2 : Indicateurs de stress chez le cadre hiérarchique

Rang	Indicateur	Moyenne	Écart type
01	Alourdissement de la charge de travail	5,93	1,064
02	Exigences accrues de la clientèle	5,72	1,094
03	Augmentation des responsabilités	5,70	1,100

04	Limitation des ressources	5,57	1,366
05	Alourdissement du ratio cadre/employés	5,45	1,505
06	Complexification du travail	5,36	1,227
07	Extension des exigences de communication	5,34	1,232
08	Multiplication des partenariats	5,32	1,359
09	Importance des jeux de coulisse	5,17	1,423
10	Utilisation accrue de nouvelles technologies	5,10	1,305
11	Coexistence de différentes cultures organisationnelles	5,02	1,660
12	Ambiguïté accrue dans le travail	4,74	1,533
13	Accroissement des conflits de rôle	4,69	1,427
14	Imputabilité accrue pour des décisions que l'on ne contrôle pas	4,53	1,425

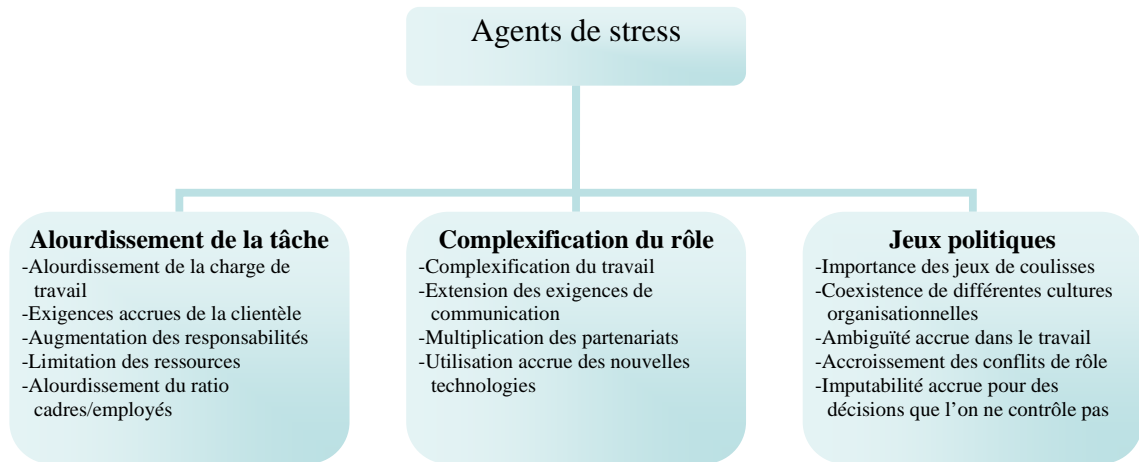
Échelle Likert à 7 niveaux

Le stress au travail chez le cadre hiérarchique

Les gestionnaires seraient selon Desmarais (2006) significativement concernés par le stress et les troubles de l'humeur (anxiété, irritabilité, problèmes de sommeil). L'étude de Trudel (2005) conclut que les principaux agents stressés pressentis par le cadre hiérarchique proviennent par ordre d'importance de l'alourdissement de sa tâche, de la complexification de son rôle et des jeux politiques qui ont cours à l'intérieur de l'organisation. La figure 3 – Agents de stress énumère les différents indicateurs regroupés sous les trois grandes catégories de stress qui agissent sur les cadres hiérarchiques. Or, bien que la logique nous amène à penser que ce soit le manque de temps occasionné par une surcharge de travail qui soit à l'origine du stress, ce serait plutôt le manque de temps pour remplir son rôle de façon satisfaisante qui en serait l'origine. À cet effet, Trudel (2005) rapporte que «l'obligation de répondre à des demandes ponctuelles ne laisse pas au cadre le temps de lire et de réfléchir à l'avenir». Davezies (2006) abonde dans le même sens et mentionne que «les études sur le stress professionnel démontrent que le niveau d'exigence ne permet pas d'expliquer les atteintes à la santé ; les approches cliniques mettent plutôt l'accent sur le rétrécissement et l'appauvrissement de l'activité». Ainsi, ce ne serait pas le fait que les employés soient surchargés en tant que tel qui fait en sorte qu'ils atteignent un niveau de stress critique, mais plutôt le fait que la surcharge amène un manque de temps pour vaquer à leur profession de façon satisfaisante pour eux. À titre d'exemple, l'auteur rapporte le cas du contrôleur aérien qui manque de temps pour remplir toute la complexité de son rôle (préserver la sécurité, éviter les attentes, éviter les zones de turbulence, etc.) alors qu'il a trop d'avions à faire atterrir.

Cette réalité serait la même pour le cadre hiérarchique alors que la surcharge de travail le forcerait à concentrer ses énergies sur les rôles à court terme délaissant du même coup les rôles qui se jouent davantage sur le long terme. Les cadres seraient frustrés de devoir abandonner des projets pour se concentrer sur des réalités du moment. L'imputabilité accrue pour des décisions qu'ils ne contrôlent pas, peut accroître ce phénomène de frustration chez le cadre. Les conflits de valeurs représentent aussi un élément de stress important par exemple, en demandant à un cadre de réaliser un mandat comportant des éléments qui peuvent lui sembler contradictoires ou en ne lui donnant pas les ressources nécessaires pour la réalisation de ce mandat. Même chose pour des communications faisant appel à un arsenal technologique complexe et parfois déroutant pour le cadre. La perception d'iniquité dans le mode de gestion du superviseur immédiat génère également son lot de stress.

Figure 3 – Les agents de stress chez le cadre



Les conséquences du stress au travail : des chiffres qui dérangent

Selon l'enquête menée par Watson Wyatt (2002-2003) auprès de 500 000 employés canadiens à temps plein, les problèmes d'ordre psychologique⁴ seraient à l'origine de 79% des demandes d'invalidité de courte durée et de 73% des demandes d'invalidité de longue durée (Brun et Lamarche 2006). D'autre part, selon les réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, le stress engendrerait des coûts d'environ 3.5 milliards de dollars par année pour les entreprises canadiennes (Williams C., 2003). Cette même étude relate une hausse de 22% du niveau de stress éprouvé par les employés canadiens au cours de la dernière décennie (1991-2001). Cette hausse serait en majeure partie une conséquence de l'optimisation des ressources par des mesures de rationalisation et de restructuration, de l'accroissement de la bureautique et de l'insécurité générale face à l'emploi. De façon encore plus probante, les auteurs ont soulevé le fait que seulement 10% des travailleurs disaient travailler au moins 50 heures par semaine en 1991, mais que ce pourcentage grimpeait à 25% en 2001. Sur la base de ces chiffres, nous comprenons rapidement comment le stress occupationnel peut être en constante croissance dans les entreprises canadiennes et que sa gestion est devenue un enjeu crucial.

Que peut-on faire ? Selon Cook et Hunsaker (2001), le stress trouve sa source chez l'individu, l'environnement et l'organisation. Or, trop souvent les entreprises concentrent leurs interventions au niveau individuel croyant, ou préférant croire, que le stress n'est qu'une question de perception ou si l'on préfère de personnalité. Tel que le dénonce Davezies (2001), les moyens proposés jusqu'à maintenant pour contrer le stress dans les entreprises sont davantage de l'ordre de la psychologie cognitive. Plusieurs s'appuient sur le fait que puisque le stress est toujours une question de perception, la psychologie cognitive est la solution tout indiquée puisqu'elle permet de changer la perception des gens. Ceci laisse très peu de place à la responsabilisation de l'organisation face à ce mal-être. De la même façon, Roussillon et Duval-Hamel (2006) évoquent le fait que :

«Le stress est le plus souvent présenté comme une faiblesse individuelle et l'individu est responsable de son stress...En subir les excès ou rester en bonne santé dépend de chacun, dans une logique qui oublie trop souvent les contraintes imposées par la vie professionnelle»

⁴ L'enquête associe les problèmes d'ordre psychologique à la dépression, l'anxiété, le stress et tout autre problème de nature psychologique.

Offermann et Helimann (1996), auteurs d'une étude portant sur le lien entre le comportement des dirigeants et le stress de leurs subordonnés, dénoncent aussi le fait que l'approche traditionnelle pour réduire le stress dans les organisations s'intéresse exclusivement au point de vue individuel et non pas au facteur organisationnel. À cet effet, il est remarquable que souvent les organisations dispensent des formations aux employés (ex.: formation sur la gestion du temps) afin qu'ils soient en mesure de percevoir une réduction de leur niveau de stress plutôt que de s'intéresser à la source même du stress en procédant à des changements organisationnels. Toujours selon Offermann et Helimann (1996), les organisations devraient former leurs cadres afin qu'ils soient en mesure de percevoir et reconnaître les effets potentiels de leurs attitudes et comportements sur le niveau de stress de leurs subordonnés et qu'ils puissent jouer un rôle de modérateur de stress. Ils affirment que le cadre hiérarchique peut influencer certaines variables reconnues comme ayant un impact important sur le niveau de stress pressenti par les employés. Ainsi, le cadre pourrait agir sur :

- le niveau d'autonomie consentie à l'employé
- la clarté du rôle confié à l'employé
- le niveau de performance exigée et la pression qui y est associée

Alors que le stress en milieu de travail a des répercussions tant chez les cadres que sur leurs subordonnés, il appert que le cadre puisse aider à réduire le niveau de stress ressenti par les employés en adoptant des attitudes et comportements qui influenceront positivement les variables précitées. Les attitudes du cadre en plus de lui permettre, en plus de lui permettre d'aider à réduire le niveau de stress de ses employés, peuvent également l'aider en regard de son propre stress. À cet effet, une étude de Roussillon et Duval-Hamel (2006) appuie la thèse selon laquelle les dirigeants qui ont une bonne connaissance de soi, une reconnaissance juste de leurs limites et qui sont à même de percevoir les symptômes de leur propre stress sont ceux qui parviendront le mieux à gérer leur stress.

Suivant le désir exprimé par les organisations de faire plus avec moins, il devient évident que les cadres hiérarchiques seront appelés à effectuer une mise à niveau de leurs compétences techniques pour venir en appui à une main-d'œuvre débordée et en nombre plus retreint que jamais auparavant. Mais ce ne sera pas suffisant pour contrer les effets des changements rapides et successifs de l'environnement des marchés. Des compétences conceptuelles (Hill, 2004) – l'habileté d'établir une direction viable face à des données souvent ambiguës et conflictuelles, sont aussi à prévoir. Stocker (2006) parle alors de compétences molles (soft) comme les besoins de coaching et le développement des employés étant donné que les pratiques de gestion sont de plus en plus centrées sur les employés, les clients et les processus afin d'acquérir et maintenir un avantage compétitif. Cette vision est partagée par Tessier (2006) qui affirme que le management s'oriente plus sur le savoir être, caractérisé par la polyvalence, la flexibilité, l'adaptabilité, l'engagement, la communication interpersonnelle, plutôt que sur le savoir ou le savoir-faire. On donne ainsi un sens plus humain au management, car après tout, et comme le relève Haneberg (2005), «Management is a social act».

Les nouvelles compétences

Les cadres hiérarchiques ont traditionnellement été considérés comme des personnes en autorité à l'intérieur de l'organisation devant développer des habiletés à concilier les facteurs internes de l'organisation (collègues, employés, direction) avec les facteurs externes (clients, fournisseurs, compétiteurs). Ils devaient alors acquérir de nouvelles connaissances et compétences pour en venir à mieux maîtriser les nombreuses questions techniques, humaines ou conceptuelles qu'ils avaient à résoudre. Il n'était pas rare que le nouveau cadre apprenne par expérience ou encore sur le tas, car plusieurs pensent qu'on ne naît pas cadre (Hill, 2004). Le cadre hiérarchique se façonnerait donc au fil des ans et de ses expériences.

Le travail du cadre est devenu plus complexe et même frustrant à bien des égards. On lui demande de prendre à sa charge plus de responsabilités, de s'occuper de plus de personnes sous sa responsabilité, de

répondre à plus d'un supérieur hiérarchique à partir de structures hiérarchiques asymétriques et complexes. C'est pourquoi un nouveau jeu de compétences se présente à lui, compétences qu'il se doit d'acquérir pour rendre à terme sa multiplicité de rôles. Nous allons nous attarder à certaines compétences humaines qui apparaissent comme étant les plus nécessaires au gestionnaire du 21^e siècle.

Puisque les cadres hiérarchiques seront requis d'exercer une grande influence, mais avec moins d'autorité formelle qu'auparavant et établir et gérer des équipes de travail capables d'innovation et de créativité, ce sont des *compétences humaines* qui deviendront ainsi très importantes pour eux (Hill, 2004). Mais comment le cadre peut-il espérer mobiliser les équipes de travail sans posséder lui-même une bonne dose d'empathie et de compréhension pour les personnes qu'il a à diriger ? Les cadres devront apprendre à influencer les autres en utilisant le moins possible l'autorité dont ils disposent (Antonioni, 1996). Ils porteront moins d'emphase sur les processus et plus sur les aspects humains ; cette tendance devrait se maintenir dans les années à venir. Dans une étude réalisée auprès de cadres hiérarchiques, Stoker (2006) relate que ceux-ci auraient identifié le développement des employés comme étant leur principale responsabilité bien avant les questions opérationnelles et monétaires.

Les compétences politiques

Les réalités politiques des organisations font en sorte que le cadre hiérarchique aurait avantage à rapidement développer une sensibilité aux interrelations avec les différents réseaux de travail avec lesquels il vient en contact. La mise sur pied et le maintien d'un réseau approprié deviennent un enjeu important pour le cadre. Il ne suffit plus de bien maîtriser les aspects techniques de son travail, il faut aussi développer des *compétences politiques* et être en mesure d'établir de saines relations qui permettront d'avoir accès aux meilleures sources décisionnelles. Selon les termes de Ferris et coll. (2005), les compétences politiques représentent un style interpersonnel combinant la conscience sociale avec l'habileté à bien communiquer. Le cadre qui possède ces compétences agit d'une manière engagée qui inspire la confiance. Les personnes qui démontrent de fortes compétences politiques sont à leur meilleur dans des situations interpersonnelles et à l'aise dans les situations où le travail d'équipe est particulièrement présent. Posséder des compétences politiques peut aider le cadre hiérarchique à composer avec l'ambiguïté et la turbulence entourant son travail.

Ferris et coll. (2005) soulignent que le fait de posséder des compétences politiques serait réducteur de stress chez le cadre. Les recherches semblent indiquer que le cadre en contrôle de ses compétences politiques serait plus confiant en ses capacités de contrôler ses impressions, perceptions, et ses interrelations au travail. Il serait donc moins enclin à percevoir sa situation comme générant du stress ce qui en retour agit sur les tensions psychiques et physiques. Aussi, les auteurs soutiennent que les compétences politiques pourraient agir de modérateur de la relation stress-tension chez les cadres, particulièrement chez ceux qui pourraient percevoir leur environnement comme générant du stress. Les compétences politiques peuvent donc être perçues comme un mécanisme de contrôle pouvant réduire l'impact négatif des éléments stressants chez les cadres en agissant comme antidotes à ces stressants (Perrewé et coll. (2000).

Les compétences liées à la gestion de conflit de rôles

De plus, le cadre hiérarchique a à trouver les moyens appropriés pour réconcilier les ambiguïtés au travail et les intérêts souvent divergents qui risquent fort de se produire lorsqu'il est appelé à gérer de multiples interrelations : il saura le faire à partir de compétences à la *négociation et à la gestion de conflits de rôles* (Hill, 2004 ; Antonioni, 1996). Les conflits de rôles se matérialisent lorsqu'un cadre hiérarchique a à travailler avec des politiques ou procédures qui lui apparaissent être en contradiction avec ses propres intérêts, valeurs ou façons de faire : par exemple, la gestion moderne met souvent

l'emphase sur la qualité des produits et services alors que l'organisation met moins de moyens à la disposition des cadres pour rencontrer cet objectif. Cela met en relief la difficulté pour le cadre d'aller de l'avant en conjuguant qualité performante et forte productivité, gamme de produits étendue et des coûts réduits, système plus discipliné et davantage de tolérance et de soutien aux expériences individuelles, désir de maintenir des liquidités et des bénéfices et la recherche d'un juste équilibre pour servir les intérêts de toutes les parties concernées (Antonioni, 1996).

Les compétences de négociateur

Le manager se doit de devenir un meilleur négociateur alors qu'il a de plus en plus à compter sur l'avis de ses subordonnés dans la gestion quotidienne. Les employés ne se contentent plus d'obéir aveuglément sans donner leur appréciation sur des questions touchant leur travail ou la vie de l'organisation en général. L'heure est donc au négociateur, au cadre capable d'animer des équipes de travail multifonctionnelles et même multiculturelles pour les besoins de projets ponctuels, ce qui n'est pas sans angoisser le cadre, souvent peu habitué à mettre ainsi à nu son autorité : «...de plus en plus, ils flottent hors des organigrammes, comme des monarques sans sceptre ni couronne. L'autorité n'est plus de droit divin. Ils doivent faire preuve de diplomatie, apprendre à déléguer...» Berretta (1999). Devenir un bon gestionnaire n'est pas devenir un contrôleur (Hill, 2004). Le mythe de l'autorité doit être remplacé par la réalité du besoin de développer de réelles compétences de négociateur.

Le développement continu de compétences humaines

Le développement des compétences chez le cadre hiérarchique donne le signal que ce dernier doit apprendre à apprendre s'il désire un jour devenir un bon et respecté gestionnaire. L'apprentissage doit donc se situer au cœur même de ses activités quotidiennes sinon, comment voulons-nous que ce gestionnaire inculque des connaissances et compétences à ses employés si lui-même n'a jamais appris (Jackson et Humble, 1994) ? Le gestionnaire le plus susceptible de réussir est celui qui développera un appétit certain pour l'apprentissage continu tout au long de sa carrière. En ce sens, il démontrera ainsi sa capacité entrepreneuriale en prenant lui-même pleine responsabilité pour son développement. Rarement voit-on des écrits sur le management parler d'apprentissage personnel pour le cadre hiérarchique. Pourtant, celui qui est prêt à mettre des efforts pour apprendre de ses expériences et aussi par des moyens plus conventionnels est celui qui aura plus de facilité à se remettre en question et à admettre qu'il ne connaît pas tout. C'est le début de l'apprentissage.

De la même manière, ceux qui sont désireux d'apprendre, sont souvent ceux qui acceptent voire recherchent la rétroaction formative en ce sens qu'ils auront plus de facilité à admettre certaines faiblesses et être prêts à changer ou modifier certains comportements ou idées reçues. La réceptivité à la rétroaction apparaît donc comme un facteur clé venant en appui à l'apprentissage. Ceux-là démontrent une curiosité intellectuelle pouvant leur servir d'appui dans leur quête de qualité. Il sont aussi en mesure de plus rapidement assimiler les nouvelles et nombreuses informations et apprendre de leurs expériences et erreurs.

Discussion et conclusion

À la suite des récentes publications au sujet de l'évolution du rôle du cadre, des nouvelles compétences recherchées et du stress occupationnel pressenti chez ce dernier, nous soumettons que de nouvelles compétences humaines pourraient permettre au cadre de contrer le stress au travail. Tel que proposé par Offermann et Hellmann (1996), le comportement du cadre constitue une variable organisationnelle sur laquelle il est possible d'agir pour réduire le niveau de stress subi par lui-même et ses employés. À ce sujet, Roussillon (2006) relate que les dirigeants sont conscients de leur influence par rapport au niveau de stress pressenti par les employés :

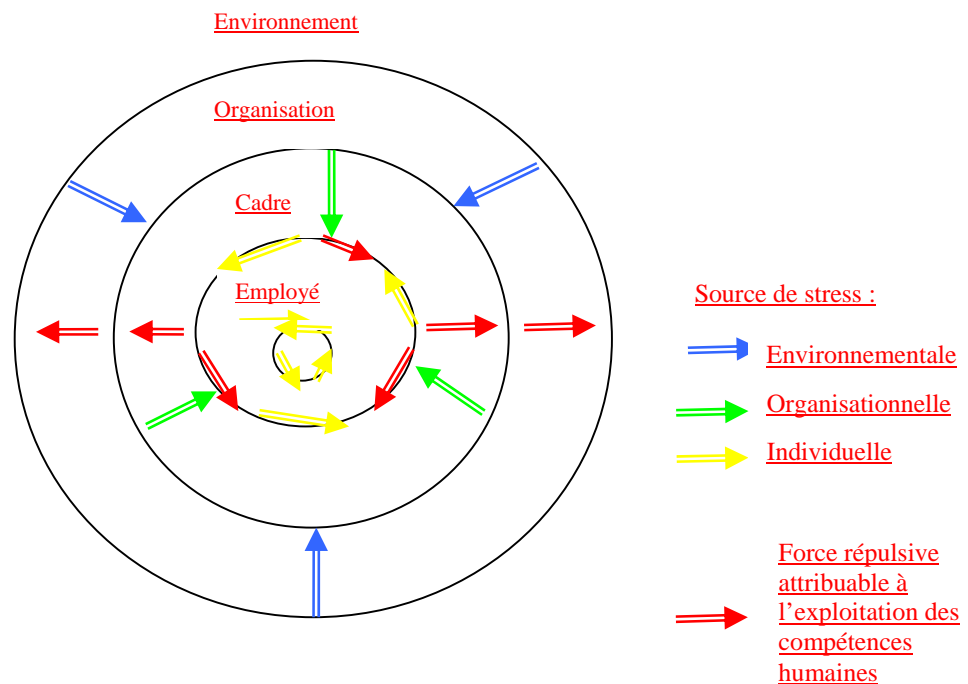
« Les dirigeants rencontrés sont souvent d'accord pour dire que leur rôle est d'être un réducteur de stress, il leur appartient de proposer un mode

d'organisation, un management, une exemplarité qui contribuent à réduire les sources de stress inutiles.»

Nous sommes d'avis que les compétences humaines seraient utiles au cadre pour développer des comportements adéquats en lien avec les nouveaux rôles qu'il doit jouer diminuant ainsi le stress ressenti au sein de l'organisation. À cet effet, l'acquisition de compétences humaines chez le cadre serait un geste bénéfique tant au niveau de la gestion de son propre stress qu'au niveau de la gestion du stress de ses subordonnés. La figure 4 illustre bien cette dynamique alors que l'exercice des compétences humaines agirait à titre de force répulsive sur le stress individuel du cadre : les compétences politiques agissant à titre d'antidote face aux éléments stressants pressentis par le cadre (Ferris et coll. ; 2005). D'autre part, l'exploitation d'autres compétences humaines chez le cadre comme les compétences associées à la négociation et à la gestion de conflit de rôles agirait telle une barrière au niveau du stress déversé sur les subordonnés alors que le cadre est mieux disposé à remplir efficacement son rôle.

Ainsi, l'exercice du rôle de responsable d'une unité d'affaires serait facilité par l'utilisation des compétences reliées à la gestion des conflits de rôle alors que le cadre serait en mesure d'envoyer un message clair aux employés sur les attentes de l'organisation et cela malgré l'omniprésence d'un flou managériale. Aussi, le cadre qui présente de fortes compétences à la négociation sera mieux à même de remplir son rôle de formateur/mobilisateur alors qu'il sera plus à l'aise avec un mode de gestion participatif nécessaire à la mobilisation du personnel. De la même façon, le cadre qui peut compter sur de fortes compétences politiques saura mieux tenir son rôle de consultant interne alors que sa conscience sociale et ses talents de communicateur lui permettront de gagner la confiance de ses supérieurs et collaborateurs tout en renvoyant l'image d'un leader puissant à ses troupes. Un leader qui est en mesure d'aller chercher le soutien de ses supérieurs et des autres départements au moment requis est un leader plus confiant et par le fait même est un cadre plus rassurant aux yeux de ses subordonnés.

Figure 4 – Les compétences humaines du cadre et ses effets répulsifs sur les différentes sources de stress



L'objectif de cet article consistait à faire ressortir comment le cadre hiérarchique pouvait, à l'aide de nouvelles compétences plus humaines, se tirer d'affaire dans l'environnement turbulent où il opère dorénavant et où il est appelé à jouer des rôles multiples ce qui ne serait pas sans le stresser. Il s'agit pour le cadre de s'assurer de développer et maintenir un portefeuille de compétences composé de connaissances, habiletés, attitudes et expériences qui feront de lui une valeur ajoutée au sein de l'organisation. Certaines compétences universelles sont requises chez le cadre, toutefois il est bon de reconnaître que tous les cadres, dans toutes les situations devraient posséder certaines compétences humaines ne serait-ce que pour répondre aux besoins de réussite des organisations : «Les entreprises qui auront le plus de chances de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aspirations humaines (Légeron, 2004)».

Dans le contexte actuel où le cadre est le cadre est pressé de faire plus avec moins, où le sentiment de travailler sur du court terme et dans l'immédiat, d'être constamment sollicité pour des activités d'urgence et de ne pouvoir libérer du temps pour la réflexion et le débat, le cadre sera appelé à jouer de nouveaux rôles qui s'apparentent à des considérations long terme, et où ses repères traditionnels deviennent de plus en plus flous. Il aura alors à développer des compétences humaines. De plus en plus, les cadres prendront la responsabilité pour leur *développement professionnel* d'où l'importance de cibler les compétences qui leur serviront de tremplin dans la poursuite de leur carrière. Les compétences qui apparaissent comme les plus transférables et utilisables dans différents milieux de travail sont celles qui devraient être ciblées en premier. Ce sont des compétences portables que le cadre amènera avec lui quel que soit le futur de sa carrière et quel que soit son milieu de travail.

Le cadre aura aussi à développer plus de *compétences molles ou humaines* par opposition aux compétences techniques toujours d'actualité, mais qui seront éclipsées par des compétences humaines du moins pour les années à venir. Bien sûr que la gestion requiert une myriade de compétences, certaines étant plus recherchées qu'autres dépendamment des environnements dans lesquels le cadre opère. Il ne suffira sans doute plus de s'appuyer sur l'expérience passée pour résoudre des problèmes nouveaux avec lesquels certains cadres n'auront encore jamais eu l'opportunité d'être confrontés. Conséquemment, le cadre hiérarchique doit s'assurer d'investir dans des compétences qui répondent aux besoins du moment.

Pour en arriver à gérer leur stress et celui des autres sous leur responsabilité, les cadres hiérarchiques doivent d'abord apprendre à reconnaître la façon dont ils répondent eux-mêmes au stress. Il est tout à fait compréhensible qu'un cadre qui ne saurait gérer son propre stress ait de la difficulté à aider les autres en ce sens. Et pourtant, c'est là l'un des rôles nouveaux assignés au cadre moderne, soit celui de faciliter, de mobiliser les personnes de son entourage organisationnel. Des études montrent que le stress des employés peut être influencé directement par le comportement du cadre hiérarchique, en tout cas la perception qu'ils en ont. Des exigences démesurées, de la pression indue ou encore une perception d'iniquité peuvent en effet, générer du stress chez les employés. Il s'agit donc pour le cadre de développer des compétences qui lui permettent de bien doser les demandes faites auprès de ses employés en utilisant une *bonne écoute, de l'empathie et de bien contrôler son impulsivité*.

Décidément, le cadre hiérarchique se retrouve au centre du stress au travail. Il a la responsabilité de développer les compétences qui lui permettront de gérer son propre stress et ainsi être en mesure de mieux jouer son rôle de leader, coach et formateur. Ces nouvelles compétences prennent la forme de savoirs et de savoirs être avec les employés et la clientèle. Les compétences requises sont plutôt du type conseil, éducateur, coach et consultant que contrôleur ou patron. Le profil des compétences humaines devient non seulement important pour les cadres hiérarchiques en poste, mais surtout pour définir les profils des cadres à être recrutés dans le futur alors que ces compétences deviendront plus importantes que

les qualifications académiques sur lesquelles le recrutement se base encore bien souvent dans le contexte actuel. La réussite des cadres passera alors par leurs compétences humaines.

Bibliographie

- Al Ali Adday S. (1998), *Que font réellement les Managers ?*, Humanisme et Entreprise, Paris, No. 229, pp. 1-16.
- Antonioni D. (1996), *Two strategies for responding to stressors : Managing conflict and clarifying work expectations*, Journal of Business and Psychology, Vol. 11:2, pp. 287-295.
- Aubert, N. (2004), *L'individu hypermoderne*, Sociologie clinique, Érès, 319 pages.
- Aubrey B. (1993), *Repensons le travail du cadre*, Harvard-L'Expansion, pp. 56-64.
- Berretta E. (1999), *Manager : Les risques du métier*, Le Point, N^o. 1376, pp. 116-117.
- Bourgault J., Charih M., Maltais D. et Rouillard L. (2003), *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*, Rapport synthèse, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, UQAM.
- Brun J.P. et Lamarche C. (2006), *Évaluation des coûts du stress au travail*, Rapport de recherche : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, Québec, Canada.
- Castonguay J. (1997), *L'emploi de demain et le gestionnaire*, Gestion, 22:4, pp. 12-13.
- Davezies P. (2001), *Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social*, Performances, Stratégies et facteur humain. No. 2001 pp. 4-7.
- Davezies P. (2006), *Les coûts de l'intensification du travail*, Santé et Travail, Vol.57, pp.
- Desmarais C. (2006), *Encadrer, une promenade de santé ?*, Revue Management et Avenir, pp. 159-177.
- Cook C.W. et Hunsaker P.L. (2001), *Management and Organisational Behavior*, 3^e édition. New York: McGraw Hill.
- Ferris G., Davidson S. et Perrewé P. (2005), *Developing political skill at Work*, Training, Vol. : 42:11, pp. 40-45.
- Galambaud B. (1997), *Une politique n'est pas une addition de pratiques*, dans L'Art du Management, Albert K. (éd.), Les Échos, pp. 294-298.
- Guérin G., Wils T. et Lemire L. (1994), *Le malaise professionnel : nature et mesure du concept*, Document de recherche 94-11, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Haneberg L. (2005), *Reinventing Middle Management*, Hesselbein & Company, Fall 2005, pp. 13-18.
- Hill L.A. (2007), *Becoming the boss*, Harvard Business Review, pp. 49-56.
- Hill L.A. (2004), *New Manager Development for the 21st. century*, Academy of Management Executive, Vol. 18:3, pp. 121-126.
- Jackson D. et Humble J. (1994), *Middle Managers : New purpose, New Directions*, Journal of Management Development, Vol. 13:3, pp. 15-21.
- Kanter R.M. (1991), *Les habits neufs du manager*, Harvard-L'Expansion, pp. 30-39.
- Koch R. et Godden I. (1997), *Le management sans managers*, L'Expansion Management Review, 86, pp. 66-75.
- Légeron P. (2004), *Le stress au travail : de la performance à la souffrance*, Droit social, N^o. 12, pp. 1-6.
- Offermann L.R. et Hellmann P.S. (1996), *Leadership behaviour and subordinate stress*, Journal of occupational Health Psychology, Vol. 1:4, pp. 382-390.
- Perrewé P.L., Ferris G.R., Frink D.D. et Anthony W.P. (2000), *Political skill : An antidote for workplace stressors*, Academy of Management Executive, Vol. 14:3, pp. 115-122.
- Rogers R.W. et Smith A.B. (2004), *Spotting Executive Potential and Future Senior Leaders*, Employment Relations Today, Vol. 31:1, pp. 51-60.
- Roussillon S. et Duval-Hamel J. (2006), *Le stress des dirigeants : mythe, compétence clé, risque pour l'entreprise ?* The European Institution for LifeLong Learning, Numéro 2006/03, pp. 1-30.
- Stoker J.I. (2006), *Leading middle management : consequences of organizational changes for tasks and behaviours of middle managers*, Journal of General Management, Vol. 32:1, pp. 31-42
- Tessier N. (2006), *L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail*, Revue Management et Avenir, pp. 143-158.

- Trudel J.M. (2005), *L'engagement organisationnel des cadres hiérarchiques dans un contexte de rationalisation d'effectifs*, Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal, 375 pages.
- Trudel J.M. et Saba T. (2007), *Quelle est la place des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles dans l'explication des attentes des cadres hiérarchiques?*, Revue internationale sur le travail et la société, pp. 34-61.
- Webber R.A. (1997), *Impératifs modernes*, dans L'Art du Management, Albert K. (éd.), Les Échos, pp. 3-13.
- Williams C. (2003), *Le stress au travail*, Tendances sociales canadiennes, Statistique Canada, automne 2003, pp. 7-14.

Ce texte sera présenté au 21^{em} Congrès de la Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE) qui sera tenu à Paris du 16 au 18 juillet 2009