

État des connaissances sur les transformations récentes du marché du travail et des organisations et leurs répercussions sur la santé mentale des cadres



2023

Par Elizabeth Roy

Étudiante au baccalauréat en sciences de l'orientation, Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval

Émilie Giguère

Professeure

École de counseling et d'orientation, Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval

Résumé

Depuis déjà plusieurs années, le monde du travail est en changement et le rythme du travail augmente. On retrouve entre autres des transformations technologiques dans les organisations et les entreprises qui amènent avec elles leur lot de difficultés pour les cadres. Ces changements semblent avoir entraîné des conséquences sur la santé mentale des cadres et celle de leurs employés. Cet article a pour but de faire un état des connaissances sur les transformations récentes du marché du travail et des organisations et leurs répercussions sur la santé mentale des cadres. Dans un premier temps, les principales connaissances scientifiques actuelles en lien avec les transformations technologiques sur le marché du travail et la santé mentale des cadres seront présentées. Dans un deuxième temps, quelques limites liées à notre analyse seront mises en lumière. Enfin, une discussion à propos des résultats ressortis de cette analyse sera faite afin de fournir un éclairage sur les connaissances obtenues.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Résumé..... | 1 |
| Contexte de l'état des connaissances | 3 |
| Introduction..... | 3 |
| Objectif du projet..... | 3 |
| Méthodologie..... | 3 |
| Résultats..... | 9 |
| Définition des concepts de cadres, de santé mentale au travail et de transformations récentes du marché du travail et des organisations..... | 9 |
| Cadres | 9 |
| Santé mentale au travail..... | 9 |
| Transformations récentes du marché du travail et des organisations..... | 10 |
| Analyse des transformations récentes du marché du travail et des organisations et de la santé mentale au travail des cadres..... | 11 |
| Discussion générale et conclusion | 15 |
| Principales références | 16 |

Contexte de l'état des connaissances

Cette recension des écrits porte sur les dimensions des transformations récentes du marché du travail et des organisations et leurs répercussions sur la santé mentale des cadres. Elle a pour but de contribuer aux réflexions relatives au projet de recherche « *Intégration professionnelle des jeunes générations de cadres : de l'insertion en emploi à l'intégration des projets de vie personnelle, familiale et professionnelle* » financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Introduction

Depuis quelques années, de nombreux changements s'opéraient déjà dans le monde du travail. Néanmoins, la pandémie de Covid-19 a eu pour effet d'accélérer ces changements de façon considérable. L'augmentation du télétravail, l'usage des outils numériques, l'intégration de l'intelligence artificielle ne sont que quelques exemples des transformations qui se sont opérées dans les récentes décennies (Thils, 2021 ; Benedetto-Meyer, 2019 ; Hassard et Morris, 2022). En effet, l'usage de la technologie s'est avéré nécessaire lors de la crise sanitaire afin que les cadres et les employés puissent poursuivre leurs activités à la maison. Cependant, ces nombreuses transformations du marché du travail semblent avoir eu des conséquences sur la santé mentale des cadres et sur celles de leurs employés. Le manque d'outils, la pression élevée, l'intensification du travail, l'absence de reconnaissance et de latitude décisionnelle ont eu un impact sur la santé mentale des cadres et des employés (Badawy et Schieman, 2021 ; Hassard et Morris, 2022 ; Hamouche et Marchand, 2022 ; Lecours et al., 2022, Corbière et al., 2020). Ce texte propose donc de faire un état des connaissances ressorties de dix textes sélectionnés en lien avec les transformations récentes du marché du travail et des organisations et leurs répercussions sur la santé mentale des cadres.

Objectif du projet

Le but de ce rapport est de réaliser un état des connaissances sur les transformations récentes du marché du travail et des organisations et leurs répercussions sur la santé mentale des cadres.

Méthodologie

Dans le but d'atteindre l'objectif présenté à la section précédente, une mise à jour de la recension des écrits sur la santé mentale des cadres ayant contribué à la problématisation du projet de recherche a été réalisée avec la fonction « cité dans » de Google Scholar. Le tableau 1 présente un

extrait de la mise à jour de la recension des écrits issue de la demande de subvention initiale du projet. La colonne de gauche regroupe les textes en lien avec la santé mentale des cadres qui ont fait objet de la fonction « cité dans » de Google Scholar. La colonne de droite présente les références plus récentes trouvées. Une sélection de texte a été réalisée en considérant différents critères : l'écrit doit porter à la fois sur les transformations récentes du marché du travail et des organisations et la santé mentale des cadres, être publié au Canada ou en Europe et avoir une date de publication de trois ans et moins. Ce processus de sélection a permis de retenir huit références qui sont présentées dans le tableau 2. De plus, deux textes ont été retenus à la suite de leur partage par un collègue connaissant nos travaux de recherche. Les textes retenus ont été analysés à l'aide de fiches de lecture afin de documenter les principales sections de contenu de chacune des sources. Ensuite, les sources ont été comparées entre elles, afin de dégager les apports et les limites de chacune d'entre elles. Les dix sources retenues sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 1 : Extrait de la mise à jour de la recension des écrits issue de la demande de subvention initiale du projet

| Références issues de la demande de subvention | Références trouvées à l'aide de la fonction « cité dans » de Google Scholar |
|--|---|
| Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J., et Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. <i>Human Relations</i> , 72(3), 473-504. http://doi.org/10.1177/0018726719828439 | Badawy, P. J. et Schieman, S. (2021). With greater power comes greater stress? Authority, supervisor support, and work-family strains. <i>Journal of Marriage and Family</i> , 83(1), 40-56. |
| St-Hilaire, F. et Gilbert, M.-H. (2019). What do leaders need to know about managers' mental health? <i>Organizational Dynamics</i> , 48(3), 85-92. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002 | Lecours, A., St-Hilaire, F. et Daneau, P. (2022). Fostering mental health at work: the butterfly effect of management behaviors, <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 33(13), 2744-2766. 10.1080/09585192.2021.1886151 |
| St-Hilaire, F. et Gilbert, M.-H. (2019). What do leaders need to know about managers' mental health? <i>Organizational Dynamics</i> , 48(3), 85-92. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002 | Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M.-F., Geoffrion, S., Briand, C., Lavoie-Tremblay, M., Hurtubise, A. et Tanguay, P. (2020). Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé. <i>Santé mentale au Québec</i> , 45(1), 147-181. https://doi.org/10.7202/1070245ar |
| Trudel, M. J., et Gosselin, A. (2010). De nouvelles compétences humaines pour contrer le stress au travail des cadres. <i>Revue internationale sur le travail et la société</i> , 8(1), 1-16. | St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. et Brun, J.,P. (2019) What if subordinates took care of managers' mental health at work?, <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 30(2), 337-359, 10.1080/09585192.2016.1276090 |

| | |
|---|---|
| <p>St-Hilaire, F. et Gilbert, M.-H. (2019). What do leaders need to know about managers' mental health? <i>Organizational Dynamics</i>, 48(3), 85-92. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002</p> | <p>Hamouche, S., et Marchand, A. (2022). Occupational identity, work, psychological distress and gender in management: results from salveo study. <i>Gender in Management: An International Journal</i>, 37(5), 638–658. https://doi.org/10.1108/GM-01-2021-0010</p> |
| <p>Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P., et Vacherand-Revel, J. (2018). Usage des TIC et évolutions des pratiques socioprofessionnelles des cadres: quels repères pour le métier et quelles incidences sur la santé? <i>Pratiques Psychologiques</i>, 24(4), 349-373. https://doi.org/10.1016/j.prps.2018.01.001</p> | <p>Benedetto-Meyer, M. (2019). Les managers de proximité sont-ils les acteurs d'une forme d'empowerment?. <i>Terminal</i>. https://doi.org/10.4000/terminal.4859</p> |
| <p>Taskin, L., Ajzen, M., et Donis, C. (2017). New ways of working: From smart to shared power. In M. V. & H. W (Eds.), <i>Redefining Management</i>. Smart power perspectives (pp. 65-79). Springer.</p> | <p>Jemine, G. (2019). L'outil face au manager : le contrôle du travail à l'ère du numérique, un terrain controversé?. <i>Les Cahiers du numérique</i>, 15, 137-162. https://www.cairn.info/revue--2019-4-page-137.htm.</p> |
| <p>Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J., et Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. <i>Human Relations</i>, 72(3), 473-504. http://doi.org/10.1177/0018726719828439</p> | <p>Hassard, J., et Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. <i>Human Relations</i>, 75(9), 1647–1678. https://doi.org/10.1177/00187267211003123</p> |

Tableau 2 : Présentation des sources retenues portant sur les transformations récentes du marché du travail et des organisations et la santé mentale des cadres

| Numéro | Année de publication | Auteur(s) | Titre | Objectif(s) | Principaux thèmes | Mots-clés |
|--------|----------------------|--|--|--|--|---|
| 1 | 2021 | Philip J. Badawy, Scott Schieman | With greater power comes greater stress? Authority, supervisor support, and work-family strains. | Étudier comment les gains de statut d'autorité professionnelle au fil du temps sont liés à trois facteurs de stress liés au travail et à la famille : la pression du travail, la confusion des rôles et le conflit entre le travail et la famille. | <ul style="list-style-type: none"> - Un statut élevé au travail est source de grande pression - Fonctions protectrices du soutien du superviseur - Brouillage des rôles et conflit entre travail et famille - Stress lié à l'emploi | <ul style="list-style-type: none"> - family stress - longitudinal research - stress - well-being - work - work-family issues |
| 2 | 2022 | Alexandra Lecours, France St-Hilaire, Patrice Daneau | Fostering mental health at work: the butterfly effect of management behaviors | Identifier les comportements des managers soutenant les comportements des employés favorisant la santé mentale au travail. | <ul style="list-style-type: none"> - Promotion de la santé mentale au travail de la part des gestionnaires - Montrer une appréciation pour les efforts des employés | <ul style="list-style-type: none"> - organizational behavior - management competencies - social exchange theory - mental health at work |
| 3 | 2020 | Marc Corbière, Maud Mazaniello-Chézol, Marie-France Bastien, Steve Geoffrion, Catherine Briand, Mélanie Lavoie-Tremblay, Anick Hurtubise et Pascal Tanguay | Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé | Documenter, du point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé au Québec, les enjeux liés à la santé mentale et travail (de la prévention à la réadaptation) ainsi que les solutions pour y faire face. | <ul style="list-style-type: none"> - Importance du rôle de la gouvernance et des modes de gestion - Difficultés à l'égard de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles - Défis en santé mentale et travail des gestionnaires - Déséquilibre entre travail et famille | <ul style="list-style-type: none"> - prévention des problèmes de santé mentale - absentéisme - réadaptation au travail - trouble mental courant - gestionnaires - grandes organisations de santé - enjeux et solutions |

| | | | | | | |
|---|------|--|--|--|---|---|
| 4 | 2019 | France St-Hilaire, Marie-Hélène Gilbert, Jean-Pierre Brun | What if subordinates took care of managers' mental health at work? | Identifier les pratiques de travail des subordonnés que les managers et les subordonnés identifient comme étant liées aux facteurs de stress de l'environnement de travail pour les managers. | - Les subordonnés peuvent agir afin de réduire ou d'éliminer les facteurs de stress au travail des managers au quotidien - La santé mentale au travail est une responsabilité de tous - Rôle plus passif des subordonnés dans la réduction des facteurs de stress au travail - Importance du leadership et des pratiques des managers | - work practices - subordinate behaviors - competencies development - managers stress - work environment stressors - mental health at work |
| 5 | 2022 | Salima Hamouche, Alain Marchand | Occupational identity, work, psychological distress and gender in management: results from SALVEO study | Examiner la contribution de l'identité professionnelle et du genre dans l'explication de la détresse psychologique chez les cadres. | - Le manque de reconnaissance au travail est un facteur de risque pour la santé mentale - Les femmes gestionnaires sont plus susceptibles d'avoir des problèmes de santé que les hommes - Les femmes cadres sont plus susceptibles d'éprouver un niveau plus élevé de détresse psychologique par rapport aux hommes managers | - work identity - gender - stress - psychological distress - human resource management - manager |
| 6 | 2021 | Marie Thils | Analyse de l'impact du télétravail imposé par la crise du Covid-19 sur les rôles des cadres intermédiaires | Savoir quel est l'impact du télétravail imposé par la crise du Covid-19 sur les rôles des cadres intermédiaires. | - L'arrivée du télétravail a grandement perturbé les rôles des cadres intermédiaires - Apparition de nouveaux rôles avec la mise en place du télétravail généralisé - Apparition de paradoxes chez les cadres intermédiaires pendant le télétravail | Absence de mots- clés |

| | | | | | | |
|----|------|-------------------------------|--|--|---|--|
| 7 | 2019 | Marie Benedetto-Meyer | Les managers de proximité sont-ils les acteurs d'une forme d'empowerment? | Éclairer le rôle que les managers comprennent et se donnent dans l'accompagnement de ces transformations. | <ul style="list-style-type: none"> - Inégalités dans l'utilisation du numérique dans certaines catégories professionnelles - Écarts de pratiques importants que les managers attribuent à plusieurs facteurs - Préoccupation des managers face à ces inégalités - Former les salariés au numérique - Accompagnement managérial | <ul style="list-style-type: none"> - management - organisation - usage - numérique - empowerment |
| 8 | 2019 | Grégory Jemine | L'outil face au manager : le contrôle du travail à l'ère du numérique, un terrain controversé ? | Étudier les pratiques des managers de proximité, ainsi que les usages concrets qu'ils font des outils à leur disposition, au travers d'une étude de cas dans une compagnie d'assurances. | <ul style="list-style-type: none"> - Injonctions stratégiques contradictoires relatives à l'usage de technologies de contrôle - Développement de modes managériales basées sur la confiance et la responsabilisation - Contestation et négociation du numérique dans les organisations | Absence de mots-clés |
| 9 | 2022 | John Hassard, Jonathan Morris | The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control | Rendre compte de la transformation des pratiques de travail des cadres à l'ère de la « surveillance » ou du « numérique » | <ul style="list-style-type: none"> - Les technologies numériques innovantes ont rendu les managers disponibles pour travailler « à tout moment » et « en tout lieu » - Complexité des changements de frontières du travail managérial | Absence de mots-clés |
| 10 | 2021 | Fatine Biaz, Martine Brasseur | À l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres | Identifier les impacts de la digitalisation sur le travail des cadres | <ul style="list-style-type: none"> - Une dépendance à la technologie contribuant à la perte d'autonomie des cadres - La digitalisation s'est accompagnée du développement d'une forme d'e-taylorisme chez certains cadres - Cet e-taylorisme est porteur d'une perte de sens du travail, de stress, de la déshumanisation de leur travail et de la disparition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> - digitalisation inclusive - e-taylorisme - organisations - cadres - métiers |

D'une part, la section suivante propose quelques définitions pour les concepts suivants : « cadres », « santé mentale au travail » et « transformations récentes du marché du travail et des organisations ». Cette section a nécessité un travail supplémentaire de recherche, car la notion de « santé mentale au travail » n'était pas clairement définie dans les textes sélectionnés. Pour le concept de « transformations récentes du marché du travail et des organisations », aucune définition n'a été trouvée, mais un des textes fournit certaines précisions qui seront présentées plus bas. Les thèmes ressortis des textes du tableau 2 seront également analysés dans la section qui suit.

Résultats

Définition des concepts de cadres, de santé mentale au travail et de transformations récentes du marché du travail et des organisations

Cadres

Parmi les 10 textes analysés, seulement celui de Biaz et Brasseur (2021) présente une définition du groupe des cadres en s'appuyant sur la définition de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1978 : un cadre est « une personne qui a terminé un enseignement et une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et, qui exerce en qualité de salarié, des fonctions à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un haut degré des facultés de jugement et d'initiative impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité » (Biaz et Brasseur, 2021, p. 42). Cette définition s'inscrit dans un cadre large, en cohérence avec les travaux qui montrent que le groupe des cadres comprend une variété de travailleurs qui sont à l'œuvre dans diverses organisations (Guilbert et Guerfel-Henda, 2010; Hales, 2005; Linhart, 2015; Mispelblom Beyer, 2010).

Santé mentale au travail

À la lumière de l'analyse des dix textes, la notion de santé mentale au travail demeure plutôt floue. L'article de St-Hilaire et al. (2019) s'intéresse aux modèles de stress au travail à travers l'exposition aux stressors de l'environnement de travail qui mènent à la tension, et que la tension peut causer des problèmes de santé mentale. De leur côté, Hamouche et Marchand (2022) ont identifié dans leur article que « la détresse psychologique réfère à une condition de souffrance émotionnelle » (p. 640). Cette souffrance est généralement accompagnée de symptômes somatiques et de symptômes de dépression et d'anxiété (Mirowsky et Ross, 2017 ; Drapeau et al., 2012, cités dans

Hamouche et Marchand, 2022). La détresse psychologique est souvent utilisée comme un indicateur de la santé mentale (Drapeau et al., 2012, cité dans Hamouche et Marchand, 2022). Nous pouvons donc résumer ici que la santé mentale au travail est associée à des stressors dans l'environnement de travail qui peuvent générer du stress et de ce fait, de la détresse psychologique. Toutefois, la définition du concept de santé mentale au travail mériterait d'être précisée, afin de bien comprendre ce en quoi elle consiste.

Transformations récentes du marché du travail et des organisations

Parmi les dix articles sélectionnés, seulement le texte de Hassard et Morris (2022) apporte un éclairage au concept de « transformations récentes du marché du travail et des organisations » :

« Au cours des dernières décennies, la littérature sur les études de gestion et d'organisation (MOS) a enregistré la façon dont le monde du travail change profondément à l'ère numérique (Vallas et Kovalainen, 2019). Les changements ont reflété une série de transformations, les pratiques étant souvent qualifiées de « nouvelles » façons de travailler (Fayard, 2019 ; Sweet et Meiksins, 2013). Cela peut se refléter par l'intégration de l'intelligence artificielle dans les organisations (Faraj et al., 2018 ; Kaplan, 2015 ; von Krogh, 2018), l'émergence de plateformes de travail et des applications (Duggan et al., 2020 ; Veen et al., 2020) et l'essor de dispositifs numériques révolutionnaires (Mazmanian et al., 2005, 2013), ainsi que, plus largement, dans l'émergence de nouvelles formes de relations entrepreneuriales (Miles et al., 2005) [...]. En lien avec cela, on affirme que les influences novatrices sur les modalités de travail ont eu un impact sur le fonctionnement des organisations à grande échelle (Spreitzer et al., 2017). Parmi les tendances mises en avant, il y a l'augmentation du nombre d'entreprises intégrées à l'économie du partage (Sundararajan, 2016), l'importance croissante de l'autonomie et de la flexibilité dans les entreprises (Feldstead et al., 2005) et les changements apportés aux fonctions managériales (Foster et al., 2019). [Traduction libre] » (p. 1648)

Dans les prochains paragraphes, il sera question d'analyser les dix textes présentés dans le tableau 2 afin de dresser un état des connaissances des transformations récentes du marché du travail et des organisations et de leurs répercussions sur la santé mentale des cadres. Ensuite, quelques pistes de solution et quelques recommandations formulées dans les différents articles seront présentées à la fin de cette section.

Analyse des transformations récentes du marché du travail et des organisations et de la santé mentale au travail des cadres

L'apparition du numérique se fait déjà depuis quelques années dans les organisations et les cadres adoptent certains rôles afin d'accompagner les employés dans ces transformations (Benedetto-Meyer, 2019). En effet, dans certains milieux, les cadres avaient déjà commencé à accompagner les employés qui n'étaient pas familiers avec le numérique, afin de contrer les inégalités liées à son usage dans les entreprises (Benedetto-Meyer, 2019). Il est important pour les cadres que les employés puissent utiliser le numérique dans le but de développer leur pouvoir d'agir (Benedetto-Meyer, 2019).

Par ailleurs, on dénote que dans certaines entreprises, on utilise des outils numériques qui permettent de mesurer la performance collective des employés (Jemine, 2019). Cependant, ces outils ne font pas l'unanimité chez tous les cadres, car ils manquent de précision selon eux. Ils sont donc réticents à évaluer leurs employés à l'aide de ces données et préfèrent opter pour un style de management orienté vers la confiance et la responsabilisation (Jemine, 2019). Ces outils de contrôle et de surveillance sont donc sous-utilisés.

Il est également important de rappeler que les cadres ont aussi eu à s'adapter afin de répondre aux exigences du monde du travail en matière de transformations technologiques et organisationnelles (Hassard et Morris, 2022). Ces exigences ont créé une sorte d'intensification du travail qui a amené les cadres à être plus disponibles et flexibles en tout temps (Hassard et Morris, 2022). En conséquence, comme les cadres consacrent plus de temps à leur travail, on remarque une réduction des frontières spatio-temporelles traditionnelles (Hassard et Morris, 2022). Les messageries instantanées, les courriels et les appels en visioconférence ne sont que des exemples d'outils de communication qui sont utilisés par les cadres à distance et qui ont une influence sur l'augmentation de temps passé à travailler (Hassard et Morris, 2022). Il est important ici d'apporter comme nuance le fait que les données de l'étude de Hassard et Morris (2022) ont été collectées avant que la pandémie ne survienne. Par contre, les auteurs ont tout de même pu analyser quelques données obtenues pendant la crise sanitaire qui suggèrent qu'en moyenne, depuis la première année de la pandémie, les cadres passent plus de temps au travail et que la charge de travail a augmenté (Hassard et Morris, 2022).

On remarque aussi que la technologie crée une dépendance chez plusieurs cadres (Biaz et Brasseur, 2021). Par ailleurs, la présence des technologies digitales dans les milieux a amené la formation d'un e-taylorisme chez quelques cadres (Biaz et Brasseur, 2021). Une définition d'e-taylorisme s'impose ici :

« L'e-taylorisme peut être défini comme étant un mode de travail qui place le cadre dans un environnement de travail dans lequel les tâches deviennent tellement faciles à réaliser au point qu'il utilise de moins en moins ses capacités intellectuelles : il fait totalement confiance à la machine qui résout des équations, qui trace des figures et qui donne des solutions et informations sur différents sujets (Biaz et Brasseur, 2021, p. 49). »

Cette dépendance à la technologie crée une perte d'autonomie chez plusieurs cadres (Biaz et Brasseur, 2021). Il ressort de cette étude que la présence de cet e-taylorisme contribue à la perte de sens au travail des cadres, engendre du stress, déshumanise leur travail et provoque une disparition entre la frontière de la vie privée et de la vie professionnelle (Biaz et Brasseur, 2021).

Avec l'arrivée de la pandémie de Covid-19, le télétravail est devenu un mode de travail très important afin que les gens puissent poursuivre leurs tâches à distance. Par contre, il a eu un impact considérable sur les moyens de gestion des équipes des cadres (Thils, 2021). Effectivement, l'arrivée du télétravail a perturbé les rôles des cadres et ces derniers ont eu à s'adapter en optant pour de nouveaux rôles afin de gérer leurs équipes et de maintenir les tâches quotidiennes (Thils, 2021). Les rôles d'innovateur, de réalisateur, de coordinateur et de contrôleur ne sont que quelques exemples des rôles que les cadres ont eu à adopter afin de répondre aux demandes des organisations et des entreprises tout en poursuivant leurs activités à distance (Thils, 2021). L'arrivée soudaine de la pandémie a aussi créé certains paradoxes que les cadres ont dû faire face pendant le travail à distance (Thils, 2021). Par exemple, le paradoxe entre stabilité et changement a pu être vécu par plusieurs cadres qui ont avoué qu'ils devaient réaliser des actions qui amènent du changement tel que le télétravail qui est nouveau pour plusieurs, mais aussi maintenir les activités habituelles (Thils, 2021). On comprend donc ici que les cadres devaient poursuivre les mêmes activités qu'auparavant, mais dans un contexte différent, c'est-à-dire à distance pour une grande majorité. Dans les prochains paragraphes, il sera davantage question de la santé au travail des cadres.

En ce qui concerne la santé des cadres, on remarque d'une part que les personnes ayant une autorité professionnelle plus élevée au travail tel que les cadres ressentent souvent une plus grande pression (Badawy et Schieman, 2021). De plus, les exigences du travail amènent parfois des conflits ou des déséquilibres entre le travail et la famille, car les cadres doivent répondre à l'ensemble des demandes, ce qui peut générer du stress pour certains (Badawy et Schieman, 2021 ; Corbière et al., 2020). Néanmoins, le soutien de la part des supérieurs peut diminuer le stress lié à l'autorité professionnelle et les exigences du travail et de la famille (Badawy et Schieman, 2021).

D'autre part, des travaux révèlent les impacts des conduites au travail des cadres sur la santé mentale au travail de leurs employés. À ce sujet, les cadres peuvent adopter des comportements qui promeuvent la santé mentale au travail des employés (Lecours et al., 2022 ; Corbière et al., 2020). Voici deux exemples de comportement qui peuvent favoriser la santé mentale des employés : les cadres montrent une appréciation du travail réalisé par les employés et donnent de la latitude décisionnelle également à ces derniers (Lecours et al., 2022). On peut ici supposer que ces mêmes comportements appliqués de la part des supérieurs des cadres envers ces derniers peuvent aussi contribuer à leur santé mentale.

De même, des chercheurs soulignent des enjeux vécus au travail par les cadres pouvant avoir des répercussions sur la santé mentale des employés. Notamment les résultats de l'étude de Corbière et al. (2020) suggèrent que les cadres soulèvent des difficultés à l'égard de la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles (Corbière et al., 2020). Ces difficultés sont liées à un contexte de pénurie de main-d'œuvre et une charge de travail importante qui ont inévitablement des conséquences sur la santé mentale des employés (Corbière et al., 2020). De plus, les cadres font souvent face à des défis en santé mentale. Plus précisément, ces défis sont en lien avec la gestion des absences et du retour au travail liés à la santé mentale des travailleurs et ils sont également associés à la disponibilité des outils, des formations, des services, du soutien et de la sensibilisation liés à la santé mentale (Corbière et al., 2020).

Par ailleurs, d'autres chercheurs soulèvent que les subordonnés peuvent eux aussi contribuer à la santé mentale des cadres. En effet, les subordonnés peuvent adopter des pratiques qui permettent de réduire ou d'éliminer les facteurs de stress au travail des cadres (St-Hilaire et al., 2019). Par exemple, prendre l'initiative de réaliser certains mandats, partager les responsabilités des cadres et faire preuve de leadership sont des exemples de comportements qui peuvent être adoptés par les

subordonnés (St-Hilaire et al., 2019). Par contre, bien qu'ils en soient capables, il est ressorti de cette étude que les subordonnés ont souvent un rôle plus passif dans la réduction des facteurs de stress au travail (St-Hilaire et al., 2019). De plus, un point important qui est ressorti de cette étude est à mettre en lumière ; la santé mentale au travail est une responsabilité que tous doivent prendre et pas seulement les cadres (St-Hilaire et al., 2019). Encore une fois, on mentionne l'importance des pratiques de gestion et du leadership du gestionnaire dans la promotion de la santé mentale au travail (St-Hilaire et al., 2019).

Sur la plan des enjeux de genre concernant les problématiques de santé mentale au travail, quelques travaux révèlent que les femmes cadres sont plus susceptibles d'avoir des problèmes de santé que les hommes et qu'elles sont plus susceptibles d'éprouver un niveau plus élevé de détresse psychologique par rapport aux hommes cadres (Hamouche et Marchand, 2022). Le sujet du manque de reconnaissance au travail est également revenu dans cette étude en mentionnant qu'il est un facteur de risque important pour la santé mentale des cadres au travail (Hamouche et Marchand, 2022).

Néanmoins, il est important de mentionner que l'on retrouve dans certains des écrits mentionnés dans le tableau 2 des pistes de solutions et des recommandations. Effectivement, pour accompagner les employés dans l'implantation du numérique, certains cadres sont prêts à les former lors de rencontre individuelle (Benedetto-Meyer, 2019). D'autres ont révélé utiliser des outils numériques dans leurs pratiques d'encadrement pour familiariser les employés avec ceux-ci (Benedetto-Meyer, 2019). Par ailleurs, des moments d'expérimentation des nouveaux outils sont aussi offerts aux employés pour qu'ils puissent s'y accoutumer (Benedetto-Meyer, 2019). De plus, il n'est pas question d'utiliser seulement les outils numériques au détriment des pratiques d'évaluations des cadres, mais de « développer des programmes de recherche intégrant à la fois les transformations technologiques et numériques des organisations ainsi que leurs transformations culturelles, spatiales, et managériales » (Jemine, 2019, p. 157). Une autre recommandation est que les entreprises et les organisations préparent un plan de continuité des affaires afin d'être prêtes s'il arrive un évènement majeur qui peut impacter leurs activités quotidiennes (Thils, 2021). Il faut aussi ajouter qu'une fois que le télétravail est mis en place dans les organisations, les cadres doivent créer une culture de travail à distance basée sur la confiance (Thils, 2021). Par ailleurs, adopter des comportements qui permettent de promouvoir la santé mentale au travail tel que

montrer une appréciation du travail et donner de la latitude décisionnelle peuvent avoir un réel effet autant sur la santé mentale des employés que celle des cadres (Lecours et al., 2022). D'autres solutions pour promouvoir la santé mentale au travail ont aussi été nommées dans l'étude de Corbière et al. (2020). Par exemple, aménager les horaires et les espaces de travail afin qu'ils permettent une plus grande flexibilité et faire la promotion des saines habitudes de vie dans le milieu de travail (Corbière et al., 2020).

Discussion générale et conclusion

Les textes sélectionnés ont permis de brosser un bref portrait des transformations récentes du marché du travail et des organisations et de leurs répercussions sur la santé mentale des cadres. Pour résumer, ce document a fait un état des connaissances en lien avec les transformations récentes du marché du travail et des organisations et leurs répercussions sur la santé mentale des cadres. Plusieurs changements liés à l'usage des technologies numériques se sont opérés sur le marché du travail et dans les organisations depuis les dernières années. L'arrivée de la pandémie de Covid-19 fut à elle seule un événement qui a contribué à accélérer toutes ces transformations afin que les entreprises puissent poursuivre leurs activités à distance. Le télétravail qui est devenu davantage présent, l'intensification du travail, l'importance de la flexibilité, l'accompagnement des employés dans l'usage du numérique ne sont que quelques exemples de changements importants qui sont survenus dans les années précédentes (Thils, 2021 ; Hassard et Morris, 2022 ; Benedetto-Meyer, 2019). Par ailleurs, il est ressorti de cette analyse que la santé mentale des cadres est affectée par une grande autonomie professionnelle, le travail à distance, un manque de reconnaissance, une perte d'autonomie liée à l'usage du numérique (Badawy et Schieman, 2021 ; Hassard et Morris, 2022 ; Hamouche et Marchand, 2022 ; Biaz et Brasseur, 2021), etc. Tous ces éléments peuvent engendrer du stress et de la difficulté à concilier le travail avec les autres sphères de vie. Enfin, quelques recommandations et pistes de solutions ont aussi été émises par certains auteurs en lien avec les transformations du marché du travail et la santé mentale des cadres et des employés.

Enfin, quelques pistes de réflexion sont à souligner. D'abord, il serait intéressant dans de futures recherches de se pencher sur les transformations du marché du travail et des organisations et les enjeux de santé des cadres plus spécifiquement au regard du maintien au travail des jeunes cadres. Analyser les répercussions que ces dimensions ont sur la conciliation du travail avec les autres

sphères de vie des cadres pourrait être également pertinent. De plus, il est davantage question dans les textes analysés de tâches concrètes, mais qu'en est-il des enjeux en lien avec les tâches dites « invisibles »?

Principales références

- Badawy, P. J., & Schieman, S. (2021). With greater power comes greater stress? Authority, supervisor support, and work-family strains. *Journal of Marriage and Family*, 83(1), 40-56.
- Benedetto-Meyer, M. (2019). Les managers de proximité sont-ils les acteurs d'une forme d'empowerment?. *Terminal*. <https://doi.org/10.4000/terminal.4859>
- Biaz, F. et Brasseur, M. (2021). À l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres. *Gestion 2000*, 38, 39-58. <https://doi.org/10.3917/g2000.384.0039>
- Bureau à domicile, Personne, Travailler* [photographie]. (2020, 3 avril). Pixabay. <https://pixabay.com/fr/photos/bureau-%c3%a0-domicile-personne-4996834/>
- Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M.-F., Geoffrion, S., Briand, C., Lavoie-Tremblay, M., Hurtubise, A. & Tanguay, P. (2020). Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé. *Santé mentale au Québec*, 45(1), 147–181. <https://doi.org/10.7202/1070245ar>
- Guilbert, L. et Guerfel-Henda, S. (2010). Le rapport des cadres au travail et au temps de travail. Dans J.-Y. Duyck et M.-A. Vilette (dir.), *Temps du travail et GRH* (p. 261-278). Vuibert.
- Hales, C. (2005). Managerial roles. Dans C. L. Cooper, C. Argyris et W. H. Starbuck (dir.), *The Blackwell encyclopedia of management* (2nd ed.° éd., p. 224-226). Blackwell Pub. http://www.blackwellreference.com.acces.bibl.ulaval.ca/subscriber/tocnode.html?id=g9780631233176_chunk_g978063123536117_ss2-4

- Hamouche, S., et Marchand, A. (2022). Occupational identity, work, psychological distress and gender in management: results from salveo study. *Gender in Management: An International Journal*, 37(5), 638–658. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2021-0010>
- Hassard, J. et Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: Middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647–1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Jemine, G. (2019). L’outil face au manager : le contrôle du travail à l’ère du numérique, un terrain controversé?. *Les Cahiers du numérique*, 15, 137-162. <https://www.cairn.info/revue--2019-4-page-137.htm>.
- Lecours, A., St-Hilaire, F. et Daneau, P. (2022). Fostering mental health at work: the butterfly effect of management behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(13), 2744-2766. 10.1080/09585192.2021.1886151
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Ères. <http://ariane.ulaval.ca/cgi-bin/recherche.cgi?qu=a2510991>
- Mispelblom Beyer, F. (2010). *Encadrer, un métier impossible?* (2e éd.° éd.). Armand Colin.
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H., et Brun, J.-P. (2019). What if subordinates took care of managers’ mental health at work?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359. 10.1080/09585192.2016.1276090
- Thils, M. (2021). *Analyse de l'impact du télétravail imposé par la crise du Covid-19 sur les rôles des cadres intermédiaires*. [thèse de master, Université catholique de Louvain]. Louvain School of Management. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31326>