

Idées inspirantes

Mieux-être et résilience des cadres supérieurs

Un risque pour la reprise
post-pandémie

Publié le 29 juillet 2021



Nous vivons une période sans précédent. La pandémie de COVID-19 a entraîné des risques importants pour nos vies, nos moyens de subsistance, notre santé et nos relations. Les défis, tant pour les particuliers que pour les organisations, proviennent des risques pour la santé physique et mentale qui en résultent, et des conséquences de chacun d'eux. Depuis le début de la pandémie mondiale en 2020, on a constaté une détérioration significative de la santé mentale chez la population active, comme le montre clairement [l'Indice de santé mentale par LifeWorks^{MC}](#), un rapport mensuel qui évalue la santé mentale des adultes en emploi au Canada, aux États-Unis. Une telle détérioration a des conséquences et ses effets à long terme vont au-delà du déploiement de la vaccination, comme on peut le lire dans l'article publié par Deloitte et intitulé [Découvrir la partie cachée de l'iceberg : Pourquoi les conséquences humaines de la COVID-19 pourraient créer une troisième crise](#). Diverses études, dont celle réalisée par Deloitte et intitulée [Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs](#), ont déjà mis en lumière l'importance et les répercussions financière de la santé mentale des employés pour les organisations avant la pandémie.

Nous avons constaté un renversement des tendances observées depuis longtemps. Par exemple, comparativement à ce que nous avons vu avant la pandémie, la santé mentale des gestionnaires est davantage compromise que celle des employés qui ne gèrent pas de personnel, comme le montre le rapport de LifeWorks intitulé [La santé mentale des gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre](#).

Pour que les organisations abordent la santé mentale dans son ensemble, encore faut-il que les cadres supérieurs soient évalués correctement. Nous avons entrepris l'étude actuelle afin de combler cette lacune et d'aider les entreprises à mesurer leur santé mentale globale.

La présente enquête a été réalisée au printemps de 2021 par le Groupe de recherche de LifeWorks, en partenariat avec Deloitte Canada et le CHRO20¹. Des données quantitatives et qualitatives ont été recueillies².

Parmi les participants, on comptait 1 158 hauts dirigeants³ provenant de 11 grandes organisations des secteurs privé et public. Soixante-six pour cent (66 %) des participants résident au Canada, 18 % aux États-Unis, 10 % en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, 4 % en Australie et dans l'Asie-Pacifique, 1 % en Amérique latine et 1 % dans d'autres régions.

Parmi les organisations participantes, mentionnons :

- Bell Canada
- Deloitte
- Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
- Thomson Reuters
- Université de Toronto
- Ville de Toronto

Les résultats montrent clairement la pression extraordinaire exercée sur les cadres supérieurs

- Plus d'un cadre supérieur sur huit (82 %) a signalé un surmenage typique du risque d'épuisement professionnel. Quarante-vingt-seize pour cent (96 %) de ceux qui ont rapporté un surmenage indiquent que leur santé mentale s'est détériorée.
- La moitié (51 %) des participants ont songé à délaissier leurs fonctions soit en démissionnant (23 %), soit en étant réaffectés à un poste moins exigeant (16 %), soit en prenant leur retraite (15 %), soit en prenant un congé autorisé (13 %), ou soit en travaillant à temps partiel (6 %). Plusieurs d'entre eux ont envisagé plus d'une option.
- L'augmentation du volume de travail, par rapport à la période précédant la pandémie a été le premier facteur de stress lié au travail (68 %).
- Le deuxième agent stressant au travail en importance (62 %) était lié au désir de soutenir adéquatement le mieux-être des effectifs.
- Il y a une forte corrélation entre le nombre d'heures additionnelles travaillées (en plus des longues heures que les cadres supérieurs font habituellement) et le signalement d'une détérioration de la santé mentale.
- L'autostigmatisation est évidente, quatre participants sur dix (41 %) ont indiqué trouver difficile de reconnaître qu'ils ont un problème de santé mentale ou de l'accepter.
- La stigmatisation liée au travail est prévalente, alors que plus de la moitié des participants (55 %) s'inquiétaient de ce qui adviendrait de leur carrière si l'on apprenait qu'ils ont un problème de santé mentale.

- Six participants sur dix (63 %) ne consacraient pas régulièrement de temps à leur mieux-être personnel, ou n'en consacraient pas du tout.
- Les données qualitatives montrent que le soutien de leur propre supérieur est essentiel, mais qu'il n'est pas suffisant pour atténuer leur propre stress.
- Les relations avec les pairs étaient fortement associées à une santé mentale et une productivité positives – 65 % des participants qui ont rapporté que leurs relations avec leurs pairs s'étaient détériorées depuis le début de la pandémie signalaient également que l'état de leur santé mentale avait empiré, et 59 % de ceux qui disaient que leurs relations avec leurs pairs s'étaient améliorées rapportaient également une productivité accrue.
- Un tiers des participants (32 %) ont indiqué que leurs relations avec leurs pairs avaient empiré durant la pandémie.

Dans presque tous les domaines, les résultats montrent un niveau de tension mentale et de conséquences plus élevé chez les cadres supérieurs que chez les employés et les cadres intermédiaires⁴.

L'augmentation des exigences professionnelles et la diminution du contrôle créent une tension induite

Pour comprendre ces résultats, il faut tenir compte du fait que la pandémie a augmenté les exigences, le risque et la complexité du travail des cadres supérieurs. Parallèlement, elle s'accompagne de facteurs sur lesquels les cadres supérieurs n'ont aucune emprise. Dans cette situation, la théorie bien connue du contrôle de la demande et du soutien de Karasek et Theorell - qui a été utilisée pour expliquer la dépression, l'épuisement, l'insatisfaction au travail et le déclin de la santé physique lorsqu'il y a une disparité prononcée

entre la demande, le contrôle et le soutien, suggérerait le besoin d'un soutien accru pour ce groupe afin d'équilibrer l'écart grandissant entre les exigences du travail et le sentiment de contrôle.

L'état actuel du mieux-être et de la résilience des cadres supérieurs constitue un risque professionnel majeur

Une culture de mieux-être et de résilience forte et durable doit être pertinente pour tous. Pour les cadres supérieurs, le mieux-être et la résilience sont tout aussi importants sur le plan personnel que pour le soutien qu'ils offrent à leurs employés. Les résultats tendent à montrer que les cadres supérieurs sentent que leur charge est inégale. Un plus grand nombre de cadres supérieurs que de non-cadres supérieurs perçoivent que la stigmatisation associée aux problèmes de santé mentale aura une incidence négative sur leur carrière^{5,6}. En outre, alors qu'ils tiennent à s'occuper du mieux-être et de la résilience de leurs employés, ils ne prennent pas nécessairement le temps de faire la même chose pour eux-mêmes.

Ces problèmes ont d'importantes répercussions sur les organisations et la reprise économique. La perte de talents potentielle est évidente, et les comportements qui montrent une tension extrême peuvent avoir des répercussions négatives, sans être intentionnelles, sur l'ensemble des effectifs et la culture de l'organisation.

Il est urgent d'agir, car le risque personnel et professionnel augmentera probablement

La continuité des activités, le personnel et les changements opérationnels complexes et constants sont la priorité des cadres supérieurs, ce qui est tout à fait normal. Ces facteurs se sont accentués durant la pandémie, et devraient s'accroître davantage après. Leur résilience, leur capacité d'adaptation et leurs compétences en gestion de personnel seront mises à l'épreuve, car la plupart des organisations continueront de modifier leurs modèles d'exploitation afin de répondre à l'évolution des besoins des clients et de passer à des effectifs mieux répartis. Tout cela demandera une réinitialisation de la culture organisationnelle, de la productivité et du mieux-être global. Les cadres supérieurs devront avoir l'énergie, la clarté d'esprit et l'endurance nécessaires pour assurer que nos effectifs et nos entreprises s'épanouissent dans la nouvelle réalité. Cela dit, l'étude actuelle définit un appel à l'action dans au moins quatre domaines :

1. **Relations avec les pairs.** Elles sont importantes pour le mieux-être et la productivité, particulièrement en période de turbulences. De solides relations avec les pairs offrent un soutien social et une valeur commerciale stratégique. La synchronisation avec les pairs au niveau supérieur est essentielle à la « permission » de prioriser le travail et d'en gérer les répercussions avec succès.
2. **Stigmatisation.** Peu importe qui vivra l'expérience de difficultés, la stigmatisation est nuisible. Des attentes non exprimées impliquent que les cadres supérieurs ne devraient pas avoir de problèmes de santé mentale, ce qui les font craindre que ces problèmes pourraient avoir une incidence négative sur leur carrière.
3. **Soutien personnel.** Les cadres supérieurs ont besoin de soutien pour les aider à gérer la tension accrue issue de la pandémie et de la période qui la suivra. Un continuum de soutien peut contribuer à façonner la pensée et le comportement d'une manière qui encourage un rendement élevé durable et offrir une assistance à volets multiples permettant de résoudre les difficultés professionnelles, personnelles et familiales.
4. **Conseils clairs et outils.** Les cadres supérieurs influencent leurs équipes, leur organisation; ils en sont aussi responsables. Ils sont soucieux de favoriser le bien-être de leurs employés. L'orientation, la formation et le mentorat continu peuvent les aider dans leur rôle et, par conséquent, contribuer au bien-être de leurs équipes.

« Cette année, tous les autres membres de ma maisonnée ont connu des problèmes de santé mentale, parfois lourds... c'est difficile de soutenir les miens tout en sauvant les apparences au travail. »

- 1 Le CHRO20 est un groupe de chefs des ressources humaines provenant de grandes organisations des secteurs public et privé. Ce groupe se consacre à créer une main-d'œuvre compétente et résiliente, ce qui est essentiel pour les organisations et leurs employés, et pour leur prospérité générale.
- 2 Le sondage a été réalisé en ligne en avril 2021.
- 3 1 600 organisations ont été invitées à participer.
- 4 [La santé mentale des gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre](#), LifeWorks, 2021.
- 5 55 % des cadres supérieurs et 39 % des non-cadres croient que leur carrière serait compromise si leur employeur était au courant qu'ils ont un problème de santé mentale, [La santé mentale des cadres supérieurs durant la pandémie de la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre](#); l'Indice de santé mentale par LifeWorks^{MC}, 2021.
- 6 [L'Indice de santé mentale par LifeWorks^{MC}](#), avril 2021.

Résultats

La santé mentale et la résilience des cadres supérieurs sont **considérablement sous pression**, comme le montre la prévalence des indicateurs d'épuisement professionnel.

Le surmenage est évident chez 91 % des cadres supérieurs du secteur public et chez 77 % des cadres supérieurs du secteur privé; 89 % des participants sont des femmes et 75 % sont des hommes.

82 %

se sentent mentalement ou physiquement épuisés lorsqu'ils finissent de travailler.

43 %

signalent une irritabilité accrue.



« On s'attend à ce que les cadres supérieurs fassent le travail, quoi qu'il en coûte. »

49 %

ont de la difficulté à dormir.

59 %

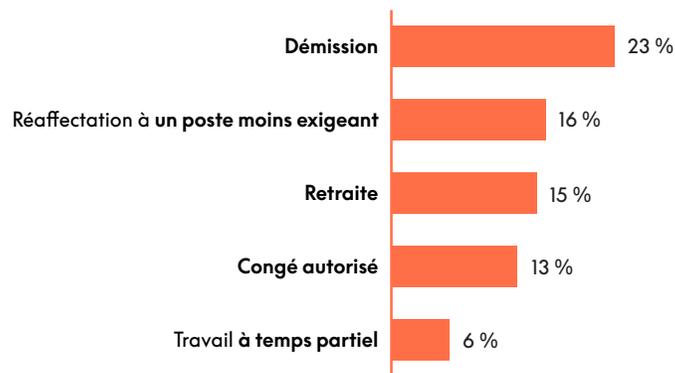
sont incapables de se détendre ou de prendre une pause.

38 %

ont moins d'énergie ou éprouvent des changements émotionnels.

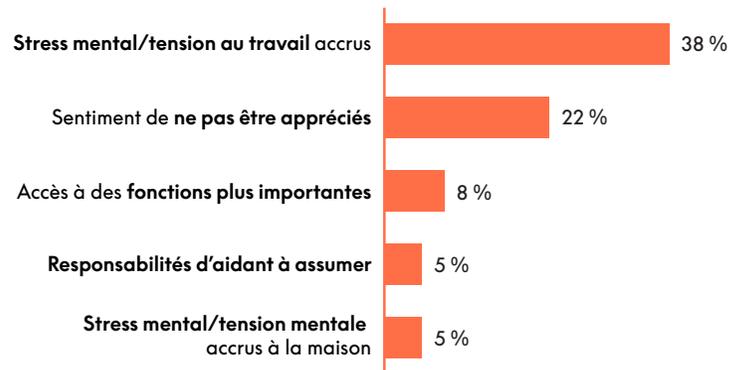
La **perte de cadres supérieurs** est l'un des risques importants, car la majorité des participants envisagent de démissionner ou d'être réaffectés à un poste moins exigeant. Cinquante et un pour cent (51 %) des participants envisagent de délaissier leurs fonctions, certains réfléchissant à plus d'une option de sortie.

Les femmes et les participants du secteur public sont légèrement plus enclins à envisager de démissionner.



La principale raison (avec 38 %) d'envisager une démission ou une réaffectation à un poste moins exigeant est **l'augmentation du stress mental ou de la tension au travail**. En outre, près du quart (22 %) des participants disent avoir le sentiment de ne pas être appréciés à leur juste valeur.

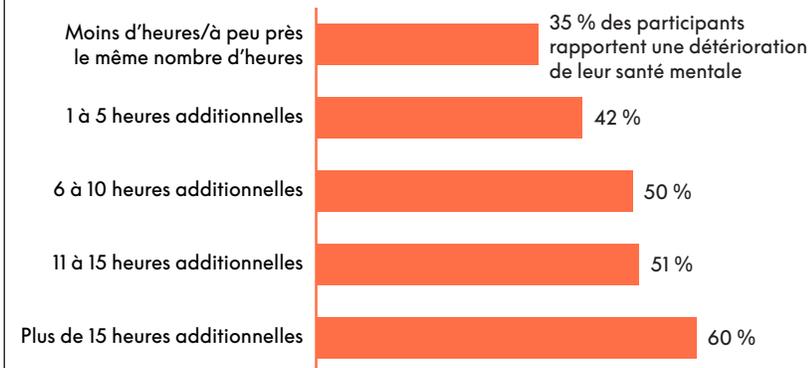
Les femmes tendent à pointer du doigt le stress mental, et les hommes sont plus enclins à avoir le sentiment de ne pas être appréciés à leur juste valeur.



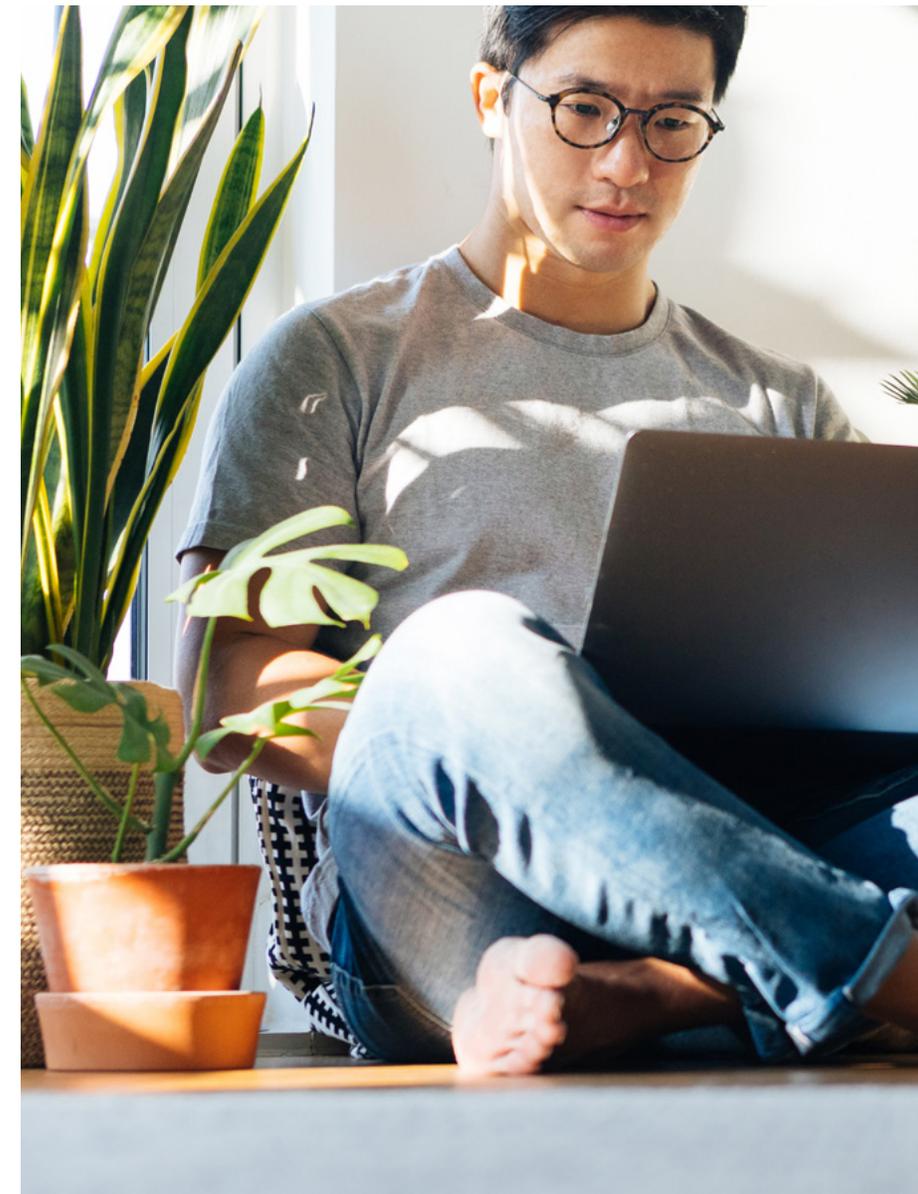
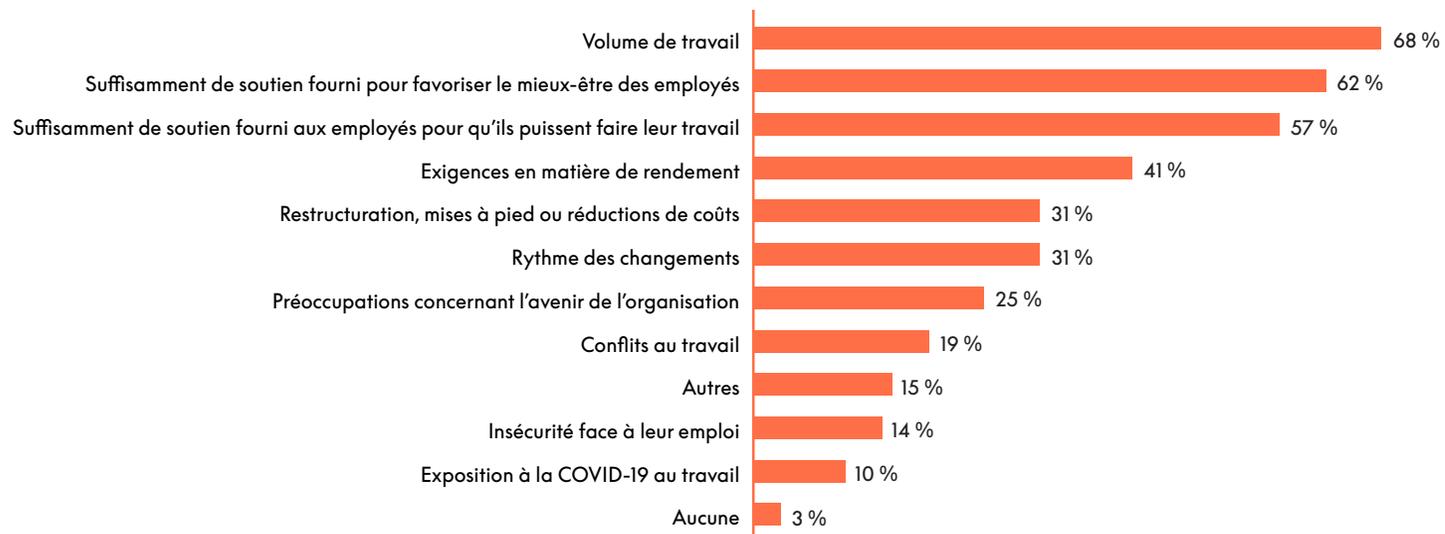
« ...les exigences du travail sont incessantes, c'est ahurissant; donc, pour moi, prendre congé, ça m'impose un poids et ça me nuit. Donc, je résiste à l'envie de le faire lorsque je sais que je dois être efficace, créatif, et un leader exemplaire. »

Soixante-dix-neuf pour cent (79 %) des participants indiquent travailler plus d'heures qu'à l'habitude depuis le début de la pandémie. Il y a **une forte corrélation entre le nombre d'heures additionnelles et la détérioration déclarée de la santé mentale des participants**. Toutefois, le fait de travailler le même nombre d'heures (19 %) ou moins d'heures (2 %) n'a pas empêché la détérioration de la santé mentale (chez 35 % des participants), compte tenu des changements dans la nature du travail et d'autres facteurs.

Les femmes et les participants du secteur public sont plus enclins à faire davantage d'heures additionnelles.



En plus du volume de travail, **la volonté d'offrir suffisamment de soutien au mieux-être du personnel** constitue une grande source de stress au travail.



L'**autostigmatisation** est évidente, quatre participants sur dix indiquant trouver difficile de reconnaître qu'ils ont un problème de santé mentale ou de l'accepter.

41 %

trouveraient difficile de reconnaître ou d'accepter qu'ils ont un problème de santé mentale.

Il y a également une forte perception de la **stigmatisation au travail** chez la majorité des participants qui se disent préoccupés par leurs perspectives de carrière si leur employeur était au courant de leur problème de santé mentale.

55 %

craignent que leurs perspectives de carrière soient limitées si leur employeur savait qu'ils ont un problème de santé mentale.

« Pour être honnête, je suis probablement trop fier pour demander de l'aide. »

« [En ce qui concerne la stigmatisation au travail], les cadres supérieurs sentent que les règles sont différentes pour eux.

« [Je m'inquiérais si les autres savaient que j'ai un problème de santé mentale, ils penseraient] que ce problème affecte mes capacités et ma résilience en tant que cadre supérieur. »

Prendre soin de soi, de manière intentionnelle et engagée, constitue un problème, puisque la majorité des cadres supérieurs **ne consacrent pas régulièrement de temps pour s'occuper de leur mieux-être personnel.**

55 %

ne consacrent pas régulièrement de temps à leur mieux-être personnel.

37 %

consacrent régulièrement du temps à leur mieux-être personnel.

10 %

ne consacrent pas de temps à leur mieux-être personnel.

On constate que le **soutien des pairs est important pour la résilience**; toutefois, près d'un tiers (32 %) des participants indiquent que les relations avec leurs pairs se sont détériorées durant la pandémie.

Trente-sept pour cent (37 %) des cadres supérieurs du secteur public et 29 pour cent des cadres supérieurs du secteur privé indiquent que les relations avec leurs pairs se sont dégradées.

59 %

signalent que leurs pairs aident à favoriser la résilience.

32 %

des relations avec les pairs se sont détériorées.

« Parfois, ma supérieure immédiate va moins bien que moi, ce qui est tout à fait compréhensible, mais je n'ose pas vraiment la déranger avec mes problèmes. »

De plus, il existe une corrélation entre les mauvaises relations avec les pairs et la détérioration de la santé mentale déclarée, alors qu'une augmentation de la **productivité est plus probable chez les participants dont les relations avec leurs pairs se sont améliorées.**

65 %

des cadres supérieurs indiquent que la dégradation des relations avec leurs pairs a détérioré leur santé mentale.

59 %

des cadres supérieurs indiquent que l'amélioration des relations avec leurs pairs a eu un effet positif sur leur productivité.

Cette publication renferme de l'information générale seulement; Deloitte et LifeWorks n'y fournissent, en aucun cas, des conseils ou des services comptables, commerciaux, financiers, juridiques ou fiscaux, ni des conseils ou services en placements. Elle ne remplace pas de tels conseils ou services professionnels et ne devrait pas servir à prendre des décisions ou des mesures qui pourraient avoir des conséquences sur votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel qualifié. Deloitte et LifeWorks ne peuvent être tenues responsables de toute perte encourue par quiconque se fie à cette publication.

À propos de Solutions Mieux-être LifeWorks

Solutions Mieux-être LifeWorks est un chef de file mondial en solutions technologiques œuvrant auprès de clients qui souhaitent favoriser le mieux-être global de leurs employés tout en renforçant leur résilience organisationnelle. En veillant au mieux-être des gens, nous contribuons au succès des entreprises. Nos solutions portent sur l'aide aux employés et à la famille, la santé et le mieux-être, la reconnaissance, l'administration des régimes de retraite et d'assurance collective, les services-conseils en régimes de retraite et en finances, et les services en actuariat et en placements. Solutions Mieux-être LifeWorks compte au-delà de 7 000 employés au service de plus de 24 000 organisations clientes dans plus de 160 pays. Elle est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : LWRK).

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) et [Facebook](#).