

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DEMANDES ET LES RESSOURCES LIEES AU METIER DE GERANTE DE
BOUTIQUE DANS LE COMMERCE DE DETAIL POUVANT MENER AU
DEVELOPPEMENT DE L'EPUISEMENT PROFESSIONNEL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ERIC DOUCET-LARIVIÈRE

FÉVRIER 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à prendre le temps de remercier tout mon entourage qui a vécu à mes côtés durant toutes mes études universitaires et à tous ces êtres chers qui m'ont poussé à continuer et à terminer mon projet de mémoire. Lorsque j'ai commencé mes études universitaires, j'avais un cheminement précis en tête qui est devenu long et rocailleux. Après plusieurs réflexions à propos de mon avenir, je me suis lancé dans cette aventure qu'est la maîtrise dans le but de faire une recherche sur un domaine qui me passionne et qui est significatif dans ma vie: le stress dans le commerce de détail. Malgré les embûches de vécues dans mon parcours, les nombreuses réflexions sur ma vie, les envies de tout abandonner, vous, ma famille, mes amies et mes collègues de travail, vous m'avez toujours poussé à réaliser mes projets personnels dont la réalisation de ce projet de mémoire.

Ma plus chère à ma vie, Odette, ma maman, tu m'as toujours appuyé dans tout ce que j'ai entrepris, même si parfois tu peux me trouver intense dans mes implications. Tu as toujours été là pour m'encourager, me motiver, m'écouter et me féliciter lorsque je réalisais mes souhaits. Je me rappelle encore ta réaction lorsque je t'ai annoncé que je comptais faire des études supérieures, tu étais si fière et heureuse! C'est certain que sans ta présence, cela aurait été beaucoup plus difficile sur mon moral et sur ma motivation. Tu as été un pilier essentiel dans la réussite de mes études. Je ne pourrai jamais assez te remercier pour tout ce que tu as fait pour moi.

Melany, comment aurais-je pu réaliser ce projet sans ton aide si précieuse et sans ton énergie débordante. Tu as toujours été là pour m'encourager à ne pas lâcher, et à me dire qu'il n'en restait pas beaucoup. Ton grand intérêt pour la rédaction et la littérature aura été très apprécié dans le cadre de mon projet. J'ai plus qu'apprécié

toutes nos séances de travail ensemble, on a été productif! Je souhaite te remercier également pour tous les moments où tu étais là pour moi.

Caroline, dire qu'on a fait un pari sur la poursuite de tes études si je décidais de faire ma maîtrise et mon doctorat. Il faut croire que tu iras loin toi aussi dans ton parcours scolaire, puisque je ne suis pas prêt d'arrêter. Quand je repense à nos très (très) nombreuses séances d'études et de travaux scolaires, imagine tout le temps que je n'aurais pas pris sans toutes ces séances de travail. Tu as toujours été là pour me soutenir et m'encourager lorsque je n'avais plus de motivation et à me rappeler mes objectifs. Merci encore et je suis aussi fier de ton parcours!

DÉDICACE

À tous mes proches, mes parents, ma famille, mes amies, collègues de travail, et toutes les personnes qui ont participé à cette recherche; laquelle ce soit en participant ou en m'aidant d'une quelconque manière, je vous transmets ma plus grande reconnaissance. Sans vous, ce projet ne serait pas possible. Votre soutien, votre énergie et vos encouragements sont le fruit de la réussite de ce projet.

AVANT-PROPOS

La présente recherche s'inscrit dans la lignée de l'importance accordée au bien-être au travail. Les problèmes de santé au travail sont un vrai fléau pour les employeurs. L'épuisement professionnel représente 4% des salariées atteintes de problèmes de santé au travail (Marchand, Bland & Durand, 2015). À ce stade-ci, les connaissances sont limitées pour les recherches en comportement organisationnel, plus particulièrement sur l'épuisement professionnel dans le commerce de détail. Par conséquent, l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'épuisement professionnel chez les gérantes¹ de boutique qui travaillent dans le secteur du commerce de détail, en appliquant les bases du modèle « Job Demands-Ressources ». Selon ce modèle, tous les postes de travail contiennent des demandes et des ressources liées au poste et lorsque les demandes liées à l'emploi sont inefficacement gérées et nettement supérieures aux ressources, on peut noter l'apparition graduelle de facteurs liés à l'épuisement professionnel (Truchot, 2004). Les résultats de cette recherche permettront de comprendre l'épuisement professionnel dans le commerce de détail, mais également de saisir les demandes et les ressources qui pourraient accélérer le processus de l'épuisement professionnel. Avec les résultats obtenus, il sera possible de donner à ces gérantes de plus amples ressources pour qu'elles puissent effectuer leurs tâches de travail habituelles, tout en limitant les impacts des différentes demandes.

¹ Le féminin est utilisée pour alléger le texte et parce que la majorité des participantes qui occupent ce poste sont des femmes.

L'un des buts premiers de cette recherche est de mettre en lumière le métier de gérante de magasin afin de valoriser cette profession, mais d'aussi de démontrer qu'il s'agit d'un métier nécessitant beaucoup de tolérance au stress. La raison du choix du secteur de cette étude est liée à une expérience de travail lors de mes études. Dans le cadre de cet emploi, j'ai observé un roulement de gérants très élevé dont beaucoup d'entre elles ont quitté en « burnout ». Ayant un grand intérêt pour l'étude du stress, j'ai tout de suite eu le déclic que je voulais m'attarder à ce problème afin de mieux le comprendre. Cette recherche exploratoire vise donc à cerner les différentes demandes et ressources liées à l'emploi de gérante de boutique. C'est grâce à des entrevues semi-dirigées effectuées par Eric Doucet-Larivière, étudiant à la maîtrise et chercheur principal dans cette recherche que nous mettrons en lumière ces différentes demandes et ressources et que nous proposerons des pistes de solutions afin d'aider ces gérantes de boutique.

Cette recherche s'inscrit dans la discipline des sciences de la gestion et contribue aux connaissances scientifiques dans des ressources humaines et du stress au travail afin de mettre en lumière les lacunes dans la littérature. Bien que cette recherche contribue à la littérature existante, elle possède certaines limites, puisqu'il s'agit d'une recherche exploratoire, avec un échantillon de participante limité. Afin d'augmenter la reproductivité de cette recherche, toutes les étapes entreprises seront mentionnées dans l'éventualité où d'autres chercheuses souhaitent reproduire ou effectuer des analyses. Tous les appendices seront inclus dans le présent document.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	v
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xii
LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS	xiii
RÉSUMÉ	xiv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCTION	xvii
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Mise en contexte	3
1.1.1 Le métier de gérante de boutique	7
1.2 Pertinence.....	9
1.2.1 Pertinence pratique.....	9
1.2.2 Pertinence scientifique	11
1.3 Question de recherche	12
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE.....	16
2.1 Présentation des concepts-clés reliés à l'étude.....	16
2.1.1 Le continuum entre le bien-être et le mal-être au travail	16
2.1.2 L'épuisement professionnel communément appelé le burnout.....	18
2.1.3 Rôle de l'orientation vers le service à la clientèle	35

2.2	Présentation de deux modèles pertinents pour la recherche	37
2.2.1	La théorie de la conservation des ressources	38
2.3	Le modèle retenu pour la recherche : Le modèle « Job Demands-Resources » de Bakker et Demerouti	39
2.3.1	Les demandes liées à l'emploi	40
2.3.2	Les ressources liées à l'emploi.....	41
2.3.3	Le modèle en soi	43
2.3.4	L'ajout de l'engagement dans le modèle	46
2.3.5	La boussole d'énergie, l'instrument basé sur le JD-R	47
2.3.6	Les limites du modèle JD-R.....	49
2.4	La prévention	50
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE		52
3.1	Fondements épistémologiques	53
3.2	Méthode de collecte de données	54
3.2.1	Choix de l'entretien individuel semi-dirigé	54
3.2.2	Limites de l'outil.....	56
3.3	Le guide d'entretien	57
3.3.1	L'élaboration du guide d'entretien et sa validation	57
3.3.2	Les différentes parties du guide d'entretien	59
3.4	Déroulement de la recherche.....	62
3.4.1	Stratégies de recrutement	62
3.4.2	La conduite des entretiens.....	63
3.4.3	La confidentialité des données	65
3.5	L'échantillon de participantes.....	65
3.5.1	Formation de l'échantillon	66
3.5.2	Description de l'échantillon	67
3.6	La méthode d'analyse des données	71
3.6.1	La méthode de l'Écuyer	71
CHAPITRE IV RÉSULTATS		76
4.1	Le poste de gérant-e de boutique	76
4.1.1	Les tâches quotidiennes d'une gérante de boutique.....	79
4.2	L'analyse du poste de gérante : la réalité versus le papier.....	85

4.3 Les ressources liées au poste de gérante de boutique	86
4.3.1 Les ressources liées à l'environnement de travail.....	87
4.3.2 Les ressources organisationnelles.....	94
4.3.3 Les ressources sociales.....	97
4.3.4 Les ressources personnelles	102
4.4 Les demandes liées au poste de gérante de boutique	109
4.4.1 Les demandes liées à l'environnement de travail	109
4.4.2 Les demandes organisationnelles.....	116
4.4.3 Les demandes liées aux relations sociales	118
4.4.4 Les demandes personnelles	121
4.5 L'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique : qu'en dit le terrain?.	122
4.5.1 L'épuisement.....	125
4.5.2 Le cynisme	127
4.5.3 L'inefficacité personnelle	129
CHAPITRE V DISCUSSION.....	133
5.1 Ce qui accentue le poids des demandes au travail	133
5.1.1 Les irritants au travail	133
5.1.2 Les différents stressors	139
5.2 L'engagement au travail.....	145
5.3 Les apports et limites de la présente recherche	151
5.3.1 Les principales contributions	151
5.3.2 Les limites de la recherche.....	154
5.3.3 Avenues pour de futures recherches	156
CONCLUSION.....	155
ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN.....	163
ANNEXE B ANNONCE POUR LA RECHERCHE DES PARTICIPANTES	167
ANNEXE C FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	168
ANNEXE D EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE	172
BIBLIOGRAPHIE	174

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1	Le modèle Job Demands-Resources (JD-R) de Bakker et Demerouti.....	39
2	La boussole d'énergie et son contenu.....	49

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1	Résumé des objectifs de la recherche	15
2	Synthèse des symptômes du burnout présentés par Schaufeli et Enzmann (1998).....	26
3	Résumé de l'échantillon	70

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CERPE : Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

DSM : Manuel diagnostique et statistiques des troubles mentaux

ICD : International Classification of Diseases

JD-R : Modèle des demandes et des ressources liées à l'emploi (Job demands-resources model) de Bakker et Demerouti

MBI : Maslach Burnout Inventory

S-MBM : Shirom-Melamed Burnout Measure

LISTE DES SYMBOLES ET DES UNITÉS

% : pourcentage

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est de permettre d'apporter de meilleures connaissances à propos de l'épuisement professionnel des gérantes de boutique du commerce de détail afin de mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de celles-ci. Cette recherche permettra de mieux saisir le phénomène de l'épuisement professionnel dans le contexte du commerce de détail qui vit des défis majeurs. De façon précise, cette recherche a pour but de mieux comprendre les demandes et ressources liées au poste de gérante de boutique. Cette recherche, de nature qualitative, permettra, par l'intermédiaire de 11 entretiens semi-dirigés de gérantes travaillant dans le commerce de détail, de répondre à la question de recherche. Les entretiens permettront de dresser l'éventail des différentes ressources, demandes et également, les rôles de l'engagement et du stress dans le processus de l'épuisement professionnel. Plus précisément, les principaux résultats permettent de constater que les gérantes de boutique rencontrées présentent des signes précurseurs d'épuisement professionnel. De plus, nous pouvons conclure que l'emploi de gérante de boutique est un emploi à haut risque d'épuisement professionnel, vu les résultats obtenus. Nous sommes conscients de la principale limite de cette recherche étant le petit échantillon de participante recueilli qui peut ne pas être représentatif de la population étudiée. Également, nous sommes conscients que le lien entre les différentes composantes du modèle utilisés et les résultats ne permettent pas de faire une cause à effet. En contre partie, les résultats sont pertinents et importants pour l'avancement de la recherche sur l'épuisement professionnel.

Mots clés : Épuisement professionnel, bien-être au travail, demandes, ressources, cynisme, épuisement et inefficacité

ABSTRACT

The objective of this research is to bring better knowledge about burnout of small retail's owners to show the different factors that might increase the burnout risk of these owners. This research will provide a better understanding of the phenomenon of burnout in the context of retail trade, which is experiencing major challenges. Specifically, this research aims to better understand the demands and resources related to the position of store manager. This qualitative research includes 11 semi-structured interviews of managers. These interviews will be able to reflect the different resources and demands, as well as the role of engagement and stress in the process of a burnout. The main results show that these managers have some early warning signs of burnout. Also, with the obtained results, we can conclude that the store manager job is a stressful job with a high risk of having a burnout. We are aware that the principal limit of this research is the small sample size of participants, and that this sample might not represent the entire studied population. Also, we are aware that we were not able to establish a specific cause and effect relationship between the different variables. On the other hand, the results are relevant and important for the advancement of research on burnout.

Keywords : Burnout, Wellness at work, demands, resources, cynicism, exhaustion, inefficacy

INTRODUCTION

Les problèmes de santé mentale sont un vrai fléau pour les entreprises. Au Québec, il y a près de 24% des salariées qui sont touchées par des problèmes de santé mentale, tels que la détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel (Marchand, Bland et Durand, 2015). Plus précisément, il y aurait 4% des salariées qui souffriraient d'épuisement professionnel (Marchand, Bland et Durand, 2015). Aux États-Unis, il y a 40% des employées de divers secteurs d'activités qui se sentent surchargées à leur emploi et qui sentent une pression de travail élevé au point où cela crée des symptômes dépressifs, anxiogènes ou des maladies associées au stress (Chapman, 2005; Söderlund, 2017). Aussi, il y aurait 60% des employées qui auraient visité un médecin à propos de problèmes liés au stress en milieu de travail (Chapman, 2005; Söderlund, 2017). Or, bien que l'épuisement professionnel soit un sujet qui ait été beaucoup étudié (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2008), peu d'études se sont penchées sur l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail. Avec l'avancement des connaissances, on ressent en tant que société, une importance grandissante envers la santé psychologique, qui est un facteur important dans le bien-être au travail et dans l'épuisement professionnel (Biétry et Creusier, 2015; Truchot, 2004). Selon Statistiques Canada en 2014, le secteur du commerce de détail, souvent négligé, représente pourtant 6% du PIB du Québec, avec 106 milliards de dollars en vente, et qui compte 36 100 entreprises et 440 000 travailleuses (Statistiques Canada, 2014).

À notre connaissance, bien que l'épuisement professionnel ait été étudié dans plusieurs domaines (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2008), peu d'études se sont penchées au commerce de détail. Parmi les études déjà existantes qui traitent de

l'épuisement professionnel, peu se sont penchées sur l'épuisement professionnel concernant les gérantes et gérants de boutique de détail. C'est pour cette raison que cette recherche a pour but de mieux comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel à travers l'analyse des demandes et des ressources du métier de gérante de boutique dans le commerce de détail, vu sa grande importance dans l'économie québécoise. Plus précisément, cette recherche a pour but de répondre à la question suivante : « En quoi les différentes ressources et demandes viennent influencer le développement de l'épuisement professionnel chez les gérantes dans le commerce de détail au Québec? ». Cette question se justifie par le fait que les résultats obtenus pourront mieux éclairer le phénomène de l'épuisement professionnel dans le commerce de détail et ainsi, combler les données manquantes de la littérature dans ce secteur d'emploi. Un autre objectif est d'obtenir des pistes de compréhensions sur les différentes demandes et ressources dont disposent ces gérantes de boutique dans le cadre de leur travail et qui pourrait venir intervenir dans le processus d'apparition de l'épuisement professionnel. Cette question permettra de répondre à l'objectif principal de la recherche, qui vise à mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de ces gérantes.

Afin d'atteindre les objectifs de la recherche, nous débuterons avec la présentation des objectifs. Par la suite, le cadre conceptuel sera présenté ainsi que la revue de la littérature portant sur l'épuisement professionnel. Pour continuer, nous vous présenterons la méthodologie utilisée pour le recrutement des participantes, pour la collecte de données ainsi que pour l'analyse des résultats obtenus. Basés sur une méthodologie qualitative, les résultats seront présentés ainsi qu'une discussion et une analyse sur les principaux résultats de cette recherche. En guise de conclusion, une synthèse des principales contributions, les limites et les futures pistes de recherche seront présentées.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Au Québec, si l'on regarde de plus près les dimensions de l'épuisement professionnel basées sur le Maslach Burnout Inventory (MBI), il y aurait 12% de salariées au Québec qui sont touchés par l'épuisement émotionnel, 8% touchés par le cynisme et 11% par l'inefficacité professionnelle (Marchand, Bland et Durand, 2015). Mais qu'en est-il du portrait des salariées et des employées du commerce de détail? Est-ce que l'épuisement professionnel est uniquement plus présent dans les métiers associés aux relations d'aides? Ou encore, est-ce que l'épuisement professionnel se manifeste de la même manière dans tous les métiers? Dans les prochaines sections, nous allons vous présenter la problématique avec une mise en contexte plus précise et nous allons vous démontrer en quoi le fait de s'attarder sur l'épuisement professionnel dans le commerce de détail est pertinent autant au niveau scientifique qu'au niveau pratique. En guise de conclusion à cette introduction, nous allons vous présenter les objectifs précis ainsi que notre question de recherche.

1.1 Mise en contexte

Dans la discipline du comportement organisationnel, l'épuisement professionnel est souvent appelé « syndrome du *burnout* » (Truchot, 2004). Les individus atteints d'épuisement professionnel peuvent avoir « des manifestations physiques, émotionnelles, interpersonnelles, attitudinales et comportementales [...] qui

s'observent au niveau de l'individu, des interactions sociales et de l'organisation du travail » (Truchot, 2004, p.28-29). Schaufeli, Leiter et Maslach (2008) ont effectué une méta-analyse de plus de 6000 livres, chapitres, thèses doctorales et articles de journaux sur l'épuisement professionnel. À notre connaissance, bien que l'épuisement professionnel a été étudié dans plusieurs domaines (Schaufeli, Leiter et Msslach, 2008), peu d'études se sont penchées au commerce de détail, plus particulièrement auprès des gérantes de boutique de détail.

Afin de bien saisir l'épuisement professionnel, il est primordial de comprendre le continuum entre le bien-être et le mal-être au travail. Les recherches actuelles ont démontré que le bien-être est un large construit théorique qui manque de définition consensuelle, puisque la définition du bien-être peut varier selon la discipline et l'approche privilégiée (Kiziah, 2003). Malgré ce manque de définition consensuelle, le bien-être global, qui s'inscrit dans la psychologie positive (Biétry et Creusier, 2015), est caractérisé par l'épanouissement, un fonctionnement optimal, le plaisir et le bonheur (Biétry et Creusier, 2015). Plus précisément, le bien-être peut se subdiviser en plusieurs sous-types, dont le bien-être au travail. Le bien-être au travail a des effets positifs tant pour l'individu que pour les organisations (Biétry et Creusier, 2015). Plus précisément, le bien-être a pour effet la performance individuelle (Staw et Barsade, 1993), les comportements prosociaux (Lee et Allen, 2002), la créativité (Lyubomirsky *et al.*, 2005), la croissance (Biétry et Creusier, 2015), l'engagement et l'accomplissement (Ryff et Keyes, 1995), ainsi que le sentiment d'autodétermination (Ryff et Singer, 1998).

Le bien-être au travail est un large construit théorique qui se pose sur un continuum avec le mal-être au travail (Biétry et Creusier, 2015). Effectivement, un individu va se positionner inconsciemment sur ce continuum. Plus cet individu se dirige vers le mal-être, plus il est probable que cet individu se désengage de son travail (Biétry et Creusier, 2015), qu'il cherche de nouvelles opportunités hors de son emploi (Biétry et

Creusier, 2015), qu'il y ait des relations distantes (Biétry et Creusier, 2015), qu'il y ait apparition de cynisme (Maslach et Leiter, 2008) ainsi que de fatigue accumulée (Maslach et Leiter, 2008). L'épuisement professionnel se trouve sur le continuum au moment où l'individu n'a plus assez de ressources pour gérer toutes les demandes, les sources de stress et les conséquences qui y sont associées (Biétry et Creusier, 2015 ; Truchot, 2004). En d'autres mots, l'épuisement professionnel se situe lorsque le niveau de mal-être tend à être supérieur de façon constante au niveau de bien-être au travail et qu'il y a apparition d'attitudes négatives, de désengagement et de symptômes de fatigue (Maslach et Leiter, 2008 ; Biétry et Creusier, 2015).

Or, l'épuisement professionnel est caractérisé par des facteurs comme la fatigue, la dépersonnalisation, la réduction de l'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2008). Plus précisément, le processus de *burnout* « commence par l'usure de l'engagement quand l'énergie se tourne en épuisement, l'engagement en cynisme et l'efficacité en inefficacité » (Maslach et Leiter, 1997, p.24). En 2009, Schaufeli, Leiter et Maslach (2009) ont effectué une méta-analyse sur le concept du *burnout* et ont ressorti plusieurs aspects-clés entourant ce problème social (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Pour commencer, le modèle MBI (Maslach Burnout Inventory) est présenté comme un modèle diagnostique à trois facteurs. Ce modèle est utilisé dans plus de 93% des articles scientifiques (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Le MBI est composé de trois dimensions descriptives qui sont l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). L'épuisement est un sentiment de fatigue accumulée, ou un manque d'énergie (Truchot, 2004) qui peut être physique, émotionnel et mental (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Le cynisme est une forme de dépersonnalisation envers son travail qui consiste à ne plus se sentir concerné par son travail (Truchot, 2004). L'inefficacité peut toucher la dévalorisation des compétences, l'incapacité à atteindre les objectifs et la diminution de l'estime de soi (Truchot, 2004). Au niveau clinique, pour qu'un individu soit diagnostiqué en épuisement professionnel, il doit y avoir plusieurs critères respectés. Selon la 10e

révision de l'International Classification of Diseases (ICD-10), le symptôme d'épuisement physiologique ou mental doit être présent pour un minimum de deux (2) semaines et inclure les symptômes suivants pour également un minimum de deux (2) semaines : une baisse d'énergie généralisée, une difficulté de concentration, une baisse de la capacité à gérer le stress, de l'irritabilité, une instabilité émotionnelle, des troubles du sommeil et une douleur aux muscles (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Pour être valides, ces symptômes ne doivent pas être liés à un trouble connexe comme un trouble psychotique (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009).

Pour analyser l'épuisement professionnel dans une autre perspective, le modèle théorique et pratique, appelé « *Job Demands-Ressources* (JD-R) » de Bakker et Demerouti propose d'analyser les emplois en fonction des demandes et des ressources. Selon ce modèle, « tous les emplois incluent des demandes et des ressources » (Schaufeli, 2017). Une demande est un « aspect de l'emploi qui requiert un effort physique ou mental soutenu et qui est associé à certains coûts psychologiques et physiologiques » (Schaufeli *et al.*, 2001, p.501). Une ressource est l'inverse, il s'agit « d'aspect de l'emploi qui permet d'atteindre des objectifs au travail, de réduire les demandes et les coûts physiologiques et psychologiques liés à ces demandes et de stimuler la croissance et le développement personnel » (Schaufeli *et al.*, 2001, p.501). Le modèle JD-R met en évidence que le *burnout* est causé par une interaction entre des demandes et des ressources liées à un poste de travail. Effectivement, chaque poste de travail contient ses propres demandes et ses propres ressources. Également, les demandes et les ressources peuvent varier d'un individu à l'autre, et ce, même si deux individus occupent le même poste de travail. En effet, comme mentionné précédemment, Lazarus et Folkman ont proposé un modèle transactionnel qui démontre que la réaction au stress est individuelle vu les différentes interprétations et méthodes de *coping* des individus (Truchot, 2004). Dans le cas où un individu n'est pas en mesure de gérer les demandes liées à son emploi avec les ressources disposées, cet individu est davantage à risque de développer l'épuisement professionnel

(Schaufeli, 2017; 2001). Or, diminuer les demandes liées à l'emploi et augmenter les ressources liées à l'emploi, ou même les ressources personnelles peut prévenir l'apparition de l'épuisement professionnel et augmenter l'engagement au travail (Schaufeli, 2017). Plus précisément, le prédicateur unique du *burnout* est les demandes liées à l'emploi, tandis que les ressources liées à l'emploi ont l'effet d'augmenter la motivation potentielle et d'augmenter l'engagement au travail. L'engagement au travail peut prévenir l'apparition de l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2014). Par conséquent, le modèle JD-R est un modèle qui permet de contrer l'apparition de l'épuisement professionnel en agissant sur les différentes demandes et ressources liées à un poste de travail, tout en tenant compte de l'individualité des réactions face aux différents stressseurs (Schaufeli, 2017).

Somme toute, Babakus et Yavas (2012) ont démontré qu'une orientation vers la clientèle joue « un rôle significatif en agissant comme un buffer entre les effets néfastes du *burnout* sur la performance au travail et l'intention de quitter son emploi » (Babakus et Yavas, 2012, p.13). Il est important de garder en tête que le type de clientèle est différent en fonction du type de magasin. Par contre, de sens commun, la lignes directrice est souvent « la clientèle en priorité ». Cet article est pertinent dans le cadre de cette recherche puisque les gérantes de boutique travaillent directement auprès de la clientèle.

1.1.1 Le métier de gérante de boutique

Afin de bien mettre en contexte cette étude, nous présenterons une brève description du métier de gérante, et nommerons quelques compétences requises pour le poste. Selon le site Internet Indeed entreprise, un site qui aide aux affichages de postes vacants et pour l'embauche de personnel, on y retrouve une description générale des tâches et des compétences requises pour le poste de gérante de boutique. Une gérante de boutique est responsable de recruter le personnel, de répondre aux besoins des

clients, d'offrir une expérience cliente hors pair, de former les employées, de respecter des objectifs financiers, au niveau des ventes et des heures du personnel, de gérer l'inventaire physique des produits, d'effectuer la planification des horaires, d'évaluer le personnel, de gérer une équipe de travail et d'accomplir d'autres tâches connexes. Les compétences requises pour ce poste sont généralement d'avoir de l'expérience en gestion de personnel, d'avoir de bonnes aptitudes de communication, d'être capable de bien gérer et tolérer le stress, d'avoir une bonne organisation du temps, d'être capable de motiver son équipe et d'effectuer des ventes auprès de la clientèle (Indeed, s.d.).

1.2 Pertinence

Cette recherche est pertinente autant au niveau pratique qu'au niveau scientifique pour plusieurs raisons.

1.2.1 Pertinence pratique

En tant que société, on ressent une importance grandissante sur la santé psychologique et sur le bien-être autant dans sa vie personnelle qu'au travail. Comme mentionné en introduction, la santé psychologique est un facteur important dans le bien-être au travail et dans l'épuisement professionnel (Biétry et Creusier, 2015; Truchot, 2004). Selon Statistiques Canada en 2014, le secteur du commerce de détail est souvent négligé alors qu'il représente 6% du PIB du Québec, avec 106 milliards de dollars en vente, et qui compte 36 100 entreprises et 440 000 travailleurs (Statistiques Canada, 2014). Le commerce de détail est donc une partie importante du PIB et son étude est primordiale pour le support de l'économie.

Selon la « Conference Board du Canada » dans une étude portant sur l'absentéisme dans les organisations canadiennes, on y rapporte un taux moyen d'absentéisme de 9,3 jours par employées occupants un poste à temps plein en 2011, et que ces

absences auraient coûté environ 16,6 milliards de dollars à l'économie canadienne en 2012 (Stewart, 2013). Au Québec seulement, on y rapporte un taux d'absentéisme de 11 jours par employée à temps plein (Stewart, 2013). Dans le commerce du détail au Canada, on y compte une moyenne de 7,9 jours d'absence par année par employée (Stewart, 2013). De plus, selon un rapport présenté en 2013 par l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), depuis les dernières années, 49,6% des répondants ont constaté une augmentation du taux d'absentéisme dans leur entreprise. Les facteurs qui causent l'absentéisme sont complexes parce que l'absentéisme va varier en fonction des caractéristiques organisationnelles, personnelles, sociales et autres (Stewart, 2013). Toujours selon Stewart (2013), celui-ci dresse une liste de possibles facteurs liés à l'absentéisme : les influences sociales, les préjugés et le soutien. Les caractéristiques personnelles comme le revenu, l'âge, le sexe et finalement, les influences organisationnelles, comme les conditions de travail, le milieu de travail et la culture organisationnelle peuvent causer du stress. Ces trois catégories de facteurs (les influences sociales, les caractéristiques personnelles et les influences organisationnelles) vont mener à du stress, des problèmes de santé et du désengagement, pour éventuellement accentuer l'absence des employées (Stewart, 2013). Des facteurs comme le stress au travail à long terme, la présence de demandes élevées et le fait d'avoir peu de ressources peuvent mener au développement des symptômes de l'épuisement professionnel, soit l'épuisement émotionnel, le cynisme et la diminution de l'efficacité personnelle et par conséquent peut entraîner de l'absentéisme si ces individus vont en arrêt de travail. C'est pourquoi cette recherche est pertinente, puisqu'elle permettra de mieux comprendre les différentes demandes et ressources reliées au métier de gérante de boutique dans le but de mieux comprendre l'épuisement professionnel dans ce corps de métier. Mieux comprendre ces facteurs permettra de créer des plans de prévention, d'intervention auprès des entreprises et d'éventuellement avoir un effet positif sur le taux d'absentéisme.

De plus, le Gouvernement du Québec (2018) a recensé certains facteurs de risques qui peuvent accentuer le développement de certains problèmes de santé mentale, tels que l'épuisement professionnel. Ces facteurs sont, et ne se limitent pas à, la surcharge de travail, le manque de soutien, le manque d'autonomie, le manque de communication, la conciliation travail-famille difficile et plus encore (Gouvernement du Québec, 2018). Certains de ces facteurs peuvent être considérés comme des demandes liées au travail, soit la surcharge de travail ou encore la difficulté à communiquer avec les autres, tandis que le manque d'autonomie au travail et le manque de soutien sont des exemples associés au manque de ressources au travail.

C'est pourquoi cette recherche cherchant à mieux comprendre l'épuisement professionnel à travers l'analyse des ressources et des demandes chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail est importante puisqu'elle étudie un secteur d'activités très important pour notre économie au Québec.

Comme mentionné en introduction, l'absentéisme lié à des problèmes de santé psychologiques, comme l'épuisement professionnel, engendre d'énormes coûts aux organisations. L'absentéisme fait en sorte que les entreprises doivent trouver des remplaçantes et donc, former ces nouvelles employées. Ces remplaçantes engendrent divers coûts liés au recrutement, à la formation, ainsi qu'au temps perdu. Les organisations ont un rôle crucial à jouer dans la gestion de l'épuisement professionnel, puisqu'elles sont entre autres responsables de faire de la prévention, de la sensibilisation et de la gestion de l'épuisement professionnel. Les organisations ont des responsabilités et des obligations à fournir un environnement de travail qui favorise le bien-être psychologique et physique des employées. Par conséquent, des politiques de ressources humaines accentuées sur le bien-être des employées qui favorisent une embauche d'employées et une formation d'employées sont des éléments-clés pour augmenter les ressources organisationnelles dans les organisations (Bakker et De Vries, 2020). À travers cette étude, nous énumérons les différentes

ressources disponibles auprès des gérantes de boutique pour permettre à une meilleure gestion de la santé psychologique, ainsi que les demandes qui peuvent mettre en péril ces ressources.

1.2.2 Pertinence scientifique

Bakker et De Vries (2020) affirment que le modèle des demandes et des ressources liées à un emploi, appelé le modèle des demandes et des ressources liées à l'emploi Exigences-Ressources (Job Demands-Resources (JD-R)) permet de démontrer que la combinaison de demandes élevées et de faibles ressources représente un danger qui peut entraîner les gestionnaires à l'épuisement professionnel. En effet, cette combinaison représente un environnement de travail stressant et néfaste pour le bien-être des gestionnaires (Bakker et De Vries, 2020). De plus, l'individu n'est pas seulement réactif de son environnement de travail, puisqu'il influence son environnement de travail grâce à des méthodes de *coping* qui peuvent être adaptées ou maladaptées à cet environnement. L'engagement est également une composante du modèle JD-R qui est crucial puisque les individus engagés dans leur travail sont davantage en mesure d'optimiser leurs ressources et leurs demandes (Bakker et De Vries, 2020; Tims et al., 2012; Wrzesniewski et Dutton, 2001). Aussi, les employées qui se sentent épuisées vont commencer à altérer leur propre comportement et attitude au travail (Bakker et Costa, 2014; Bakker et Wang, 2019). À long terme, les individus qui ont de la difficulté à réguler leur stress et leur fatigue occasionneront davantage de demandes et moins de ressources, ce qui basculera graduellement vers le développement de l'épuisement et du cynisme (Bakker et De Vries, 2020).

Alarcon (2011), dans une méta-analyse, démontre que la majorité des recherches sur l'épuisement professionnel portent sur les corps de métier qui font de la relation d'aide (psychologue, travailleuse sociale, infirmière, docteure en médecine, enseignante, etc). Par conséquent, certains types de métiers n'ont reçu que peu

d'attention sur ce sujet, dont le secteur du commerce de détail pour lequel peu d'études se sont attardées au développement de l'épuisement professionnel.

On peut donc confirmer que cette recherche est pertinente au niveau scientifique, puisqu'elle permettra de mieux comprendre l'épuisement professionnel dans le commerce de détail, en s'appuyant sur les bases du modèle JD-R de Bakker et Demerouti. Nous cherchons à comprendre les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel des gérantes de boutique. Cette recherche nous permettra donc de dresser les différentes demandes et les ressources liées au poste de gérante de boutique et ainsi combler les lacunes actuelles dans la littérature à propos de ce métier dans ce secteur d'activité.

1.3 Question de recherche

L'objectif global de cette recherche est de mieux comprendre l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique du commerce de détail, et ce à travers l'analyse des demandes et des ressources reliées à ce poste. Cet objectif permettra de mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de ces gestionnaires. Cette recherche permettra ainsi de mieux saisir le phénomène de l'épuisement professionnel dans le contexte du commerce de détail, qui vit des défis majeurs. Ces défis sont entre autres dus à la crise sanitaire actuelle, qui a fait fermer beaucoup de magasins et de succursales dans les différents centres commerciaux. Ces fermetures de magasins suppriment de nombreuses perspectives d'emploi. Cet objectif global s'inscrit dans la problématique de l'enjeu des problèmes de santé mentale en entreprise puisque l'on cherche à amener des connaissances spécifiques au secteur d'activité, qui est le commerce de détail. Nous cherchons à savoir si le contexte du commerce de détail peut créer des différences au niveau des connaissances sur le développement de l'épuisement professionnel.

Afin de répondre à cet objectif global, nous avons décidé d'établir deux sous-objectifs qui préciseront l'objectif global. En effet, bien que l'épuisement professionnel soit un thème récurrent dans la littérature (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2008), il y a peu d'études qui se sont spécifiquement attardées au commerce de détail. Le commerce de détail est un environnement en constante évolution pour lequel on doit trouver des méthodes créatives pour pallier la hausse des achats en ligne. Par exemple, les gérantes de boutique sont souvent les individus qui ressentent le plus de pression. Elles ont la pression notamment des hautes dirigeantes afin que leur boutique soit rentable, la pression de la clientèle qui désire recevoir une expérience de service cliente hors pair et les demandes particulières des employées. Combiné à ces deux types de pressions, il y a les diverses demandes et exigences liées au poste de travail, qui sont présentes dans le quotidien de ces gestionnaires. Les gestionnaires peuvent s'appuyer sur de diverses ressources pour mieux gérer ces demandes (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2014) et donc, diminuer le déséquilibre entre ces deux facteurs importants. Maslach et al., (1996) affirment que « le *burnout* est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et d'accomplissement personnel réduit qui peut survenir chez les personnes qui travaillent [auprès de la clientèle] dans une certaine mesure » (p.4). Il est aussi mentionné selon le modèle de Job Demand-Ressources (JD-R), que le *burnout* « se développe quand les demandes liées à l'emploi sont élevées et que les ressources liées à l'emploi sont limitées » (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2014, p.99). Les facteurs de risques associés au *burnout* sont les suivants : le stress accru au travail, le manque de soutien social, la difficulté à gérer le stress et le manque de ressources permettant de bien faire son travail (Bakker, Demerouti et Verbeke, 2014; Truchot, 2004). Par conséquent, le premier sous-objectif de cette recherche est donc de mieux comprendre les différentes ressources liées au poste de gérante de boutique. De plus, le deuxième sous-objectif de cette recherche est de mieux comprendre les différentes demandes liées au poste de gérante de boutique.

Somme toute, cette recherche a pour but de répondre à la question suivante : « en quoi les différentes demandes et ressources viennent influencer le développement de l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail au Québec? ». Les résultats obtenus pourront mieux éclairer le phénomène de l'épuisement professionnel dans le commerce de détail. Ces résultats permettront aussi d'apporter des connaissances dans la littérature à propos de ce secteur d'activité. Ainsi, nous pourrions obtenir des pistes de compréhension à propos des différentes demandes et ressources dont disposent les gestionnaires dans le cadre de leur travail, qui pourraient venir intervenir dans le processus d'apparition de l'épuisement professionnel. Cette question permettra de répondre à l'objectif de la recherche qui vise à mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de ces gestionnaires.

Dans les prochaines sections, la revue de la littérature portant sur l'épuisement professionnel sera présentée, ainsi que le modèle retenu pour l'analyse de nos entretiens.

Tableau 1 : Résumé des objectifs de la recherche

Problématique : L'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail.

Objectif général de la recherche : Développer les connaissances sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutiques dans le commerce de détail

Objectif spécifique 1 : Mieux comprendre les ressources reliées au poste de gérante de boutique

Objectif spécifique 2 : Mieux comprendre les demandes reliées au poste de gérante de boutique

Question de recherche : En quoi les différentes ressources et demandes et peuvent influencer le développement de l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail au Québec?

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Ce deuxième chapitre inclut une présentation de la littérature retenue pour poser les bases théoriques de cette recherche. Les concepts clés tels le bien-être au travail, le mal-être au travail, l'épuisement professionnel et ses trois composantes, les ressources, les demandes ainsi que l'engagement au travail seront expliqués et définis. Nous présenterons également diverses façons de mesurer l'épuisement professionnel tel que des outils cliniques. Aussi, le modèle théorique retenu comme piste d'analyse sera présenté dans la troisième section de ce chapitre.

2.1 Présentation des concepts-clés reliés à l'étude

Les prochaines sections permettront de présenter les différents concepts-clés qui fondent les bases de cette recherche portant sur les demandes et les ressources qui jouent un rôle dans le développement de l'épuisement professionnel des gérantes de boutique.

2.1.1 Le continuum entre le bien-être et le mal-être

L'épuisement professionnel est un problème de santé mentale qui se développe à long terme. La durée du développement de l'épuisement professionnel est variable d'un individu à l'autre en raison de plusieurs facteurs que nous expliquerons plus loin dans la recherche (Bakker et De Vries, 2020). Par conséquent, puisque le développement

de l'épuisement professionnel est graduel, nous pouvons invoquer un continuum entre le bien-être et le mal-être au travail. Pour débiter, une brève description du mécanisme du bien-être au travail sera présentée afin de mieux comprendre les impacts du bien-être sur l'individu et sur l'organisation. Le bien-être au travail a de nombreux effets sur l'organisation, cela permet « [d'améliorer] la situation du salarié en accroissant sa résilience (Keyes, 2007), mais aussi celle de l'organisation grâce à ses impacts sur la créativité (Lyubomirsky *et al.*, 2005), les comportements prosociaux (Lee et Allen, 2002), la productivité (Wright et Staw, 1999), la satisfaction de la clientèle (Schenider *et al.*, 2003), et [...] la performance individuelle (Staw et Barsade, 2003 ; Wright et Bonett, 1997) » (Biétry et Creusier, 2015, p.14). De plus, Biétry et Creusier (2015) proposent d'organiser le bien-être au travail autour de six dimensions : « le sentiment d'efficacité personnelle [la] satisfaction ressentie à l'égard des tâches accomplies [les] relations épanouissantes aux collègues, [la] considération ressentie, [les] sentiments d'engagement et [le] désir d'adéquation à l'entreprise (Gilbert *et al.*, 2011) » (Biétry et Creusier, 2015, p. 15). Par conséquent, les nombreux effets du bien-être au travail sur les organisations permettent de démontrer l'importance des dimensions du bien-être au travail et de l'impact du bien-être sur les sphères personnelles, interpersonnelles et organisationnelles (Gilbert *et al.*, 2011; Biétry et Creusier, 2015).

Il y a d'autres facteurs qui découlent du bien-être au travail : l'estime de soi, le bonheur, le contrôle de soi et des événements, l'équilibre, l'engagement social et la sociabilité (Gilbert *et al.*, 2011; Massé *et al.*, 1998). Plus précisément, l'estime de soi réfère au sentiment de confiance, d'être aimé ou apprécié des autres ou d'éprouver de la fierté (Gilbert *et al.*, 2011). Le bonheur réfère au sentiment de bien se sentir ou d'être capable de profiter des moments de la vie (Gilbert *et al.*, 2011). Le contrôle de soi et des événements réfèrent à la capacité de se contrôler, de bien réagir face aux difficultés (Gilbert *et al.*, 2011). L'équilibre fait référence au balancement entre les différentes sphères de la vie : la vie professionnelle, la vie personnelle, ainsi qu'au

balancement entre les émotions primaires (Gilbert *et al.*, 2011). L'engagement social fait référence aux ambitions et à l'ouverture face à la découverte et aux diverses activités (Gilbert *et al.*, 2011). Finalement, la sociabilité fait référence aux compétences sociales de l'individu et à sa capacité à faire des liens positifs avec les autres, ainsi que développement son écoute des autres (Gilbert *et al.*, 2011).

Selon Gilbert *et al.*, (2011), les individus qui éprouvent du bien-être au travail sont des individus sereins, engagés envers leur travail et qui éprouvent une harmonie sociale (Gilbert *et al.*, 2011, p.201). Il s'agit également d'individus qui « [apprécient] [leur] travail et [leurs] réalisations, [qui ont] le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans [leur] travail, [...] d'être à l'écoute d'autrui [...] et [d'entretenir] de belles relations avec [leur] entourage au travail » (Gilbert *et al.*, 2011, p.201).

Par conséquent, ces nombreux effets positifs du bien-être dans les organisations permettent de démontrer l'importance des dimensions du bien-être au travail. Ces effets permettent également de démontrer l'impact du bien-être sur les sphères personnelles, interpersonnelles et organisationnelles des individus.

2.1.2 L'épuisement professionnel communément appelé le *burnout*

Les premiers articles portant sur l'épuisement professionnel ont été écrits en 1975 par un psychiatre Freudenberger et par Maslach en 1976. Toutefois, ce fut Bradley en 1969 qui a été le premier à mentionner que l'épuisement professionnel est un phénomène psychologique (Schaufeli et Enzmann, 1998). Les premières recherches portant sur l'épuisement professionnel ont débuté puisque c'était un problème social réel. Initialement, ces chercheurs ne voulaient pas faire de recherches en s'appuyant sur la base d'une théorie à confirmer (Maslach, 2003). Il s'agit de Freudenberger qui a présenté la notion du *burnout* en décrivant ce qu'il avait observé auprès de bénévoles dans des organisations d'aide, soit l'épuisement émotionnel et la graduelle

perte de motivation (Freudenberger, 1974). L'étude de l'épuisement professionnel a donc débuté dans le milieu du service et du soin aux autres. Ce concept a plutôt été étudié comme une relation transactionnelle entre un individu et son milieu de travail et non comme une réponse au stress en milieu de travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001, p.399).

À ces débuts, l'approche favorisée pour l'étude de l'épuisement professionnel a été l'approche clinique, qui permet de caractériser l'épuisement professionnel par des symptômes et des syndromes (Schaufeli et Enzmann, 1998). Les symptômes souvent associés avec ce phénomène psychologique sont les symptômes physiques (mal de tête), les signaux comportementaux liés à l'épuisement (usage de substances psychotropes), les symptômes affectifs (humeur dépressive), les symptômes cognitifs (le cynisme) et les symptômes motivationnels (démoralisation) (Schaufeli et Enzmann, 1998). Ensuite, dans les années 80, on assiste à la phase empirique des études sur l'épuisement professionnel. Maslach a créé son instrument de mesure appelé le « Maslach Burnout Inventory » (MBI) qui permet de mesurer l'épuisement professionnel à travers trois composantes originellement appelées épuisement émotionnel, dépersonnalisation et inefficacité. (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001, p.399). À ce moment-là, l'épuisement professionnel était perçu comme une forme de stress liée au travail, avec des liens avec la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter l'organisation. Plusieurs définitions de l'épuisement professionnel émergent de cette phase empirique. Par exemple, Cherniss (1980) propose un processus de trois étapes pour le développement de l'épuisement professionnel par lequel les individus vont tout d'abord avoir un déséquilibre entre les ressources et les demandes. Par la suite, les individus vont avoir des tensions émotionnelles et de la fatigue à court terme. En dernier, ces tensions peuvent amener des changements dans les attitudes et comportements des individus à long terme (Schaufeli et Enzmann, 1998). D'une part, Edelwich et Brodsky (1980) proposent de définir l'épuisement professionnel comme un « processus de désillusion croissante

[qui est caractérisé par] une perte progressive d'idéalisme, d'énergie » (p.14; Schaufeli et Enzmann, 1998). D'autre part, Etzion (1987) propose que l'épuisement professionnel soit plutôt un « processus qui débute sans avertissement et qui évolue » (p.35) en créant une érosion dans les valeurs et la dignité. De son côté, Hallsten (1993) définit l'épuisement professionnel « en tant que forme de dépression résultant du processus d'épuisement, qui est une cause nécessaire de l'épuisement [et comme un] modèle récurrent et interactif de réactions anxieuses dépressives et d'efforts rigides et pseudoactifs » (p.99-100).

Ces définitions préliminaires se classent en deux catégories; les états ou le processus. Les définitions qui se rangent au niveau de l'état sont des visions que l'épuisement professionnel provient de symptômes dysphoriques et d'un épuisement émotionnel et mental (Schaufeli et Enzmann, 1998). Les définitions qui se rangent au niveau du processus expliquent que l'épuisement professionnel débute avec des tensions qui sont le résultat des différences entre les attentes et la réalité du travail, ce qui crée donc du stress chez les individus (Schaufeli et Enzmann, 1998).

Dans les années 90, l'épuisement professionnel a pris de nouvelles directions d'étude, puisqu'il n'y a plus que le secteur d'aide qui est étudié. Le modèle MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach est présenté comme un modèle diagnostique à trois facteurs qui est utilisé dans plus de 93% des articles scientifiques (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Le MBI est composé de trois dimensions descriptives qui sont l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'inefficacité professionnelle (Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). L'épuisement professionnel est étudié dans tous les types d'emplois (Demerouti, 2015).

L'épuisement professionnel était considéré comme ce qu'on appelle un concept glissant, puisque plusieurs chercheuses utilisaient ce concept pour expliquer plusieurs phénomènes sociaux, donc il n'y avait pas de consensus sur le problème et les

solutions (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Initialement, l'épuisement professionnel a été défini comme étant « une conséquence à long terme de conditions de travail aversives caractérisées par l'expérience simultanée de symptômes d'épuisement et de cynisme/désengagement envers son emploi » (Demerouti, 2015, p.1106; Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001).

De nos jours, on retrouve plusieurs définitions conceptuelles tout dépendamment de l'angle d'analyse. Par exemple, Maslach *et al.*, (2001) affirment que l'épuisement professionnel est un syndrome de stress chronique qui inclut trois composantes : le sentiment d'épuisement émotionnel, des attitudes négatives envers le travail (appelé cynisme) et la diminution de l'efficacité professionnelle. En 2003, Maslach soutient que l'épuisement professionnel est un syndrome psychologique en réponse à du stress chronique, qui vient du travail tout et qui inclut les trois dimensions précédemment mentionnées. La même chercheuse propose également un autre angle à l'épuisement professionnel pour le voir comme « un épuisement chronique qui résulte d'une incongruence ou d'une inadaptation entre l'employée et son travail » (Maslach, 2003, p.89). Dans sa méta-analyse, Alarcon (2011) voit l'épuisement professionnel dans le même angle que la définition proposée par Maslach *et al.*, (2001). Il affirme que l'épuisement professionnel est un phénomène psychologique basé sur un épuisement prolongé et un intérêt envers le milieu du travail, et que cela fait partie intégrante du bien-être de l'employé (Alarcon, 2011). L'épuisement professionnel fait partie intégrante du bien-être vu le continuum entre le bien-être et le mal-être. Les symptômes de l'épuisement professionnel ont un impact négatif sur le niveau de bien-être ressenti au travail (Alarcon, 2011). En complément, Söderlund (2017) ajoute que l'épuisement professionnel est souvent conceptualisé et opérationnalisé comme un terme continu, qui peut aller de faible à élevé pour chaque facette, et non pas comme une dichotomie. Il affirme également que l'épuisement professionnel est souvent perçu comme un état d'être qui est difficile à cacher aux autres. D'un autre côté, Bakker et De Vries (2020) stipulent que « l'épuisement professionnel est le résultat

de pauvres conditions de travail combinées à un échec de l'autorégulation » (p.2). Dans l'analyse de Söderlund (2017), l'épuisement professionnel a souvent été décrit comme une maladie moderne (Golembiewski *et al.*, 1998), comme un type particulier de stress associé au travail (Cordes et Dougherty, 1993), comme une réponse prolongée face aux stressors chroniques émotionnels et interpersonnels associés au travail (Maslach *et al.*, 2001) et comme un état de fatigue mentale (Schaufeli *et al.*, 2008).

Il n'en est pas moins important de faire la distinction entre le stress et l'épuisement professionnel. Le stress est une réaction non spécifique dans le processus de l'adaptation humaine tandis que l'épuisement professionnel est le stade final de tensions continues (Schaufeli et Buunk, 1996). L'épuisement professionnel ne « se limite pas aux réactions de tension de l'individu, mais les englobe en compagnie des aspects sociaux et autoévaluatifs » (Truchot, 2004, p.40). Le stress est aussi une réponse de l'organisme face à un événement stressant. Cette réponse ignore les variables psychosociales (Truchot, 2004). De plus, le stress est une évaluation d'une situation problématique dans lequel un individu doit utiliser des méthodes de *coping* pour « diminuer la tension provoquée par la situation » (Truchot, 2004, p.50). Truchot (2004) stipule que le *coping* peut avoir un effet direct sur l'épuisement professionnel. En effet, l'épuisement professionnel est corrélé négativement avec les stratégies de *coping*. L'épuisement professionnel lui, est corrélé positivement avec le stress (Truchot, 2004). Cependant, les stratégies de *coping* basées sur la fuite ne sont pas efficaces pour éviter l'épuisement professionnel. Il est plutôt recommandé d'utiliser des stratégies de résolutions de problèmes et de contrôle, afin de mieux gérer les stressors (Truchot, 2004). Les méthodes de *coping* peuvent toutefois avoir un effet modérateur sur le stress, en réduisant les effets du stressor (Truchot, 2004). Par contre, il existe un lien entre le stress et l'épuisement professionnel. En effet, l'épuisement professionnel se développe graduellement au fur et à mesure que

l'individu n'est plus en mesure de pallier les sources de stress, soit les différentes demandes, par le biais de ses ressources (Alarcon, 2011; Truchot, 2004).

Somme toute, malgré les différents angles d'analyse qui permettent de mieux comprendre l'épuisement professionnel, il semble y avoir un consensus sous-jacent quant au modèle des trois dimensions de Maslach qui sont l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'inefficacité professionnelle.

2.1.2.1 Description des composantes de l'épuisement professionnel

Dans le cadre de cette recherche, nous allons retenir la définition de Maslach *et al.*, (2001) qui ont défini l'épuisement professionnel comme étant un syndrome relié au travail qui est caractérisé par l'épuisement émotionnel, le cynisme et une réduction de l'efficacité professionnelle (Bakker et De Vries, 2020; Maslach *et al.*, 2001).

a) L'épuisement émotionnel

L'épuisement est un sentiment de fatigue accumulée, ou un manque d'énergie (Truchot, 2004) qui peut être physique, émotionnel ou mental (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Bakker et De Vries (2020) ont défini l'épuisement comme un « drainage des ressources énergétiques que dispose un individu et une sensation constante de fatigue chronique » (p.3). L'épuisement se réfère également au sentiment de ne plus être capable de donner plus émotionnellement envers le travail, parce que ces individus n'ont plus rien à donner (Maslach *et al.*, 2001 : Alarcon, 2011). L'épuisement va souvent émerger lorsqu'un individu est confronté à une surcharge de travail constante ou lors de conflits sociaux au travail (Maslach, 2003). Cet état peut également se produire lorsque les individus sont confrontés à des demandes élevées à long terme et qu'ils ne possèdent pas les ressources adéquates pour pallier ses demandes (Demerouti, 2015). Il s'agit donc d'un épuisement créé par

le sentiment d'être surchargé et épuisé par rapport à ses propres ressources émotionnelles et physiques (Maslach *et al.*, 2001). L'épuisement est la dimension centrale de l'épuisement professionnel et il s'agit de la manifestation la plus apparente de ce phénomène (Maslach *et al.*, 2001). C'est donc la caractéristique la plus étudiée et analysée, puisque c'est la manifestation la plus facile à détecter (Maslach *et al.*, 2001).

b) Le cynisme

Le cynisme est une forme de dépersonnalisation envers son travail qui consiste à ne plus se sentir concerné par son travail (Truchot, 2004). Le cynisme est caractérisé par la « distanciation d'un individu envers son travail [ou de ses clients] et le développement d'attitudes négatives envers l'entourage de cet individu » (Bakker et De Vries, 2020, p.3). Cette dimension représente le côté interpersonnel de l'épuisement professionnel, vu le détachement d'une employée envers différents aspects de son emploi (Maslach *et al.*, 2001). Dans certains cas, le cynisme peut amener un individu à complètement ignorer, et ce de façon volontaire, son emploi et les clients qui y sont associés (Alarcon, 2011). Le cynisme peut donc être la distanciation mentale entre un individu et son travail général, le contenu de son travail ou une tâche spécifique (Demerouti, 2015).

c) L'inefficacité professionnelle

La dernière composante, l'inefficacité professionnelle, est la composante la moins claire de l'épuisement professionnel. De nombreuses définitions du *burnout* n'incluent pas cette dimension (Bakker et De Vries, 2020; Schaufeli, Leiter et Maslach, 2008) ou ne la considèrent pas comme étant une « composante de base » (Demerouti, 2015). De façon générale, l'inefficacité professionnelle crée une diminution du sentiment de compétence (Maslach et Leiter, 2008), une diminution

l'atteinte des objectifs au travail (Maslach et Leiter, 2008), une diminution de l'auto-efficacité (Alarcon, 2011) et une diminution de l'estime de soi (Truchot, 2004). L'efficacité professionnelle représente la dimension autoévaluative de l'épuisement professionnel puisqu'il s'agit d'un « sentiment d'incompétence et d'un manque de réussite et de productivité au travail » (Maslach *et al.*, 2001, p.399). La diminution de l'efficacité professionnelle émerge souvent lorsqu'il y a un manque de ressources pertinentes et importantes dans l'environnement de travail (Maslach *et al.*, 2001). En résumé, l'épuisement professionnel est une condition psychologique qui fait en sorte qu'une employée affectée n'est plus en mesure et ne veut plus investir d'efforts dans son travail (Bakker et De Vries, 2020).

2.1.2.2 Les caractéristiques et les symptômes de l'épuisement professionnel

Schaufeli et Enzmann (1998) dressent une liste de symptômes associés à l'épuisement professionnel. Ils divisent ces symptômes en cinq catégories : affectifs, cognitifs, physiques, comportementaux et motivationnels. Ces catégories de symptômes peuvent se retrouver à trois niveaux, soit individuel, interpersonnel et organisationnel. Le tableau 2 constitue une synthèse des symptômes présentés dans le livre de Schaufeli et Enzmann (1998); il ne s'agit pas de l'entiereté du tableau qui est présenté.

Tableau 2 – Synthèse des symptômes du burnout présentés par Schaufeli et Enzmann (1998)

Niveaux Catégories	Niveau individuel	Niveau interpersonnel	Niveau organisationnel
Affectif	Humeur dépressive Épuisement émotionnel Anxiété	Irritabilité Colère Hypersensibilité	Insatisfaction au travail
Cognitif	Sentiment d'échec Faible estime de soi	Cynisme Pessimisme	Sentiment de ne pas être apprécié par les pairs Perte de confiance
Physique	Maux de tête Perte d'appétit Fatigue		
Comportementaux	Impulsivité Procrastination Hyperactivité	Violence Comportements agressifs Jalousie	Diminution efficacité Absentéisme Démission
Motivationnel	Perte d'idéaux Déception	Perte d'intérêt Découragement	Perte de motivation Résistance

Au niveau des symptômes affectifs, les individus atteints d'épuisement professionnel auront, dans la majorité des cas, les symptômes suivants : la dépression, une humeur négative, de la tristesse, de la fatigue, de l'anxiété, de l'irritabilité, de l'hypersensibilité et une diminution de l'empathie envers les autres. Ces symptômes se produisent lorsque « les ressources émotionnelles individuelles sont épuisées en raison de l'utilisation excessive de l'énergie sur une longue période de temps » (Schaufeli et Enzmann, 1998, p.25).

Au niveau des symptômes cognitifs, les individus en épuisement professionnel auront des symptômes qui s'apparentent au sentiment d'impuissance, d'incompétence, une faible estime de soi, une perte de concentration et de performance au travail, du pessimisme, du cynisme et une perte de confiance envers ses capacités. Un symptôme qui survient dans la majorité des situations est la perte d'implication envers le travail et « ceci est reflété par une perception cynique et déshumanisante des bénéficiaires et caractérisé par du négativisme, du pessimisme et une diminution de l'empathie » (Schaufeli et Enzmann, 1998, p.26).

Au niveau des symptômes physiques, l'épuisement professionnel se caractérise par des maux de tête, de la nausée, des tics nerveux, l'hyperventilation et des troubles du sommeil. Il y a également de la fatigue chronique se manifeste durant toute la journée chez les individus qui sont épuisés. D'ailleurs, la fatigue chronique est un symptôme physique « qui est mentionné par pratiquement tous les auteurs qui ont décrit les symptômes et les signes du *burnout* » (Schaufeli et Enzmann, 1998, p.26). Dans certains cas d'épuisement professionnel, où l'individu est beaucoup stressé et anxieux, des symptômes plus psychosomatiques peuvent se manifester. Des ulcères, des problèmes gastriques, des maladies cardiovasculaires, de l'hypertension, un niveau de respiration sont des exemples de manifestations psychosomatiques pouvant être reliés à l'épuisement professionnel.

Au niveau des symptômes comportementaux, on y trouve la perte de concentration et l'hyperactivité qui se manifestent chez les individus. De plus, il est possible de voir deux schémas de symptômes au niveau interpersonnel. Le premier schéma concerne un individu qui pourrait avoir des comportements plus agressifs et violents et davantage de conflits avec les collègues, dû à l'impulsivité. L'autre schéma consiste à l'isolation et au retrait des individus épuisés. L'isolement et le retrait peuvent amener de l'absentéisme, du présentéisme et des démissions au sein des entreprises. Il s'agit du schéma le plus commun. Au dernier niveau des symptômes, soit les symptômes

motivacionnels, il y a généralement une perte de l'enthousiasme, de l'intérêt, de la motivation et il y a une présence de découragement, d'indifférence et une résistance envers le travail.

Une limite mentionnée par les Schaufeli et Enzmann (1998) à propos des symptômes illustrés précédemment est qu'on ne peut pas être certains de la validité empirique des symptômes mentionnés. Certains symptômes ne sont pas très bien définis, rendant plus difficile leur application dans des études empiriques. Certains symptômes peuvent également différer entre les individus, puisque chaque individu répond différemment face aux stressseurs.

D'un autre côté, l'épuisement professionnel est également caractérisé par des facteurs, tels que la fatigue, la dépersonnalisation, la réduction de l'accomplissement personnel, la présence de stress accrue, le désengagement professionnel, le cynisme et des sentiments d'inefficacité au travail (Maslach et Leiter, 2008). Plus précisément, le processus d'épuisement professionnel « commence par l'usure de l'engagement quand l'énergie se tourne en épuisement, l'engagement en cynisme et l'efficacité en inefficacité » (Maslach et Leiter, 1997, p.24). Selon Taris et al. (2006), l'épuisement professionnel se développe majoritairement en suivant la chronologie suivante : il y a toute d'abord l'apparition de l'épuisement, ensuite des symptômes reliés au cynisme, puis la diminution de l'accomplissement personnel (Alarcon, 2011).

Les symptômes de l'épuisement professionnel peuvent parfois se confondre avec les symptômes de la dépression. En effet, il existe plusieurs similitudes au niveau des affects, du comportement et de la motivation. Cependant, il existe de nombreuses différences entre ces deux problèmes psychologiques. Maslach et Schaufeli (1993) distinguent l'épuisement professionnel de la dépression en cinq aspects. L'épuisement professionnel comprend plus de symptômes dysphoriques comme l'épuisement mental ou émotionnel et la fatigue. Il y a aussi un accent qui est mis sur

les symptômes mentaux et comportementaux, plutôt que sur les symptômes physiques. Les symptômes de l'épuisement professionnel sont strictement liés au travail et peuvent se manifester chez des individus n'ayant pas de psychopathologie. Pour conclure, la diminution de l'efficacité au travail se produit dû aux attitudes et comportements négatifs envers le travail. (Maslach et al., 2001, p.404; Maslach et Schaufeli, 1993)

2.1.2.3 L'épuisement professionnel au niveau clinique

Au niveau clinique, pour qu'un individu soit diagnostiqué en épuisement professionnel, il doit y avoir plusieurs critères respectés dépendamment du guide suivi. Selon la 10e révision de l'International Classification of Diseases (ICD-10), l'épuisement professionnel est perçu comme de la neurasthénie liée au travail. Pour avoir ce diagnostic, les individus doivent respecter plusieurs critères. Le symptôme d'épuisement physiologique ou mental doit être présent pour un minimum de deux (2) semaines et inclure les symptômes suivant la même durée : une baisse d'énergie généralisée, une difficulté de concentration, une baisse de la capacité à gérer le stress, de l'irritabilité, une instabilité émotionnelle, des troubles du sommeil et une douleur aux muscles (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Ces symptômes ne doivent pas être liés à un trouble connexe, tel qu'un trouble psychotique (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009).

Toutefois, selon la cinquième version du manuel *diagnostic et statistiques des troubles mentaux (DSM-5)*, l'épuisement professionnel n'est pas considéré comme un problème de santé mentale. En contrepartie, la quatrième version du DSM (DSM-IV) présente l'épuisement professionnel comme un trouble de l'ajustement (Schaufeli, Enzmann, 1998). Selon les écrits de Schaufeli et Enzmann (1998) dans le livre *The Burnout Companion to study & practice, a critical analysis*, il est stipulé que pour répondre aux exigences de ce trouble psychologique, les individus doivent avoir un

développement des symptômes dans les deux (2) mois suivants la présence du stresser. L'individu doit avoir une fatigue sévère, une perte d'estime de soi résultant d'une incompétence professionnelle, plusieurs symptômes reliés au stress, de la difficulté à se concentrer, une diminution significative de la performance au travail sur une période de plusieurs mois et finalement, ces symptômes ne doivent pas être causés par d'autres problèmes psychologiques.

L'épuisement professionnel peut se mesurer à l'aide de plusieurs outils comme le Maslach *Burnout* Inventory (MBI), le Burnout Measure de Pines et le Shirom-Melamed Burnout Measure (S-MBM). Les instruments de mesure seront présentés brièvement. Nous nous concentrerons sur le MBI, puisqu'il s'agit de l'instrument de mesure le plus utilisé dans la recherche, soit dans plus de 90% des recherches publiées (Maslach *et al.*, 2001; Truchot, 2004). Le MBI sera détaillé à nouveau dans les sections suivants la présentation de modèles alternatifs.

Le Burnout Measure de Pines est un instrument de 21 items qui mesure trois types d'épuisements : l'épuisement physique (le manque d'énergie et la fatigue chronique), émotionnel (le désespoir et l'impuissance) et mental (le développement d'attitudes négatives) (Pines et Aronson, 1988).

Pour ces chercheurs, l'épuisement professionnel est « le résultat d'une pression émotionnelle répétée associée à une implication intense avec des personnes sur de longues durées » (Truchot, 2004, p.207). L'instrument de mesure est corrélé avec la satisfaction au travail, les symptômes physiques, la nervosité, le désir de quitter son emploi et plus (Pines *et al.*, 1988). Ensuite, le Shirom-Melamed Burnout Measure (S-MBM) est un instrument de 12 items qui mesure la combinaison de la fatigue physique, l'épuisement émotionnel et la lassitude cognitive (Truchot, 2004). L'épuisement professionnel est plutôt perçu ici comme « une réaction affective au stress permanent, dont le noyau central est la diminution graduelle, avec le temps, des

ressources énergétiques individuelles » (Shirom, 1989, p.83; Truchot, 2004, p.208). L'épuisement professionnel se manifeste lorsqu'il y a une menace au niveau des ressources et que les ressources investies n'engendrent pas de retours tels qu'anticipés (Truchot, 2004).

L'épuisement professionnel peut se mesurer par le MBI à travers des items précis issus de questionnaires qui mesurent les trois dimensions de l'épuisement professionnel, c'est-à-dire l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'inefficacité (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). L'épuisement professionnel peut également se mesurer par des critères diagnostic précis issu du ICD-10 (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Finalement, avec l'application du modèle JD-R, l'épuisement professionnel peut également s'analyser par l'analyse des différentes demandes et ressources liées à un emploi (Schaufeli, 2017 ; 2001).

2.1.2.4 Les causes de l'épuisement professionnel

Truchot (2004) met en lumière les différentes variables connexes qui peuvent causer le *burnout*. Ces variables s'expliquent sur plusieurs niveaux : organisationnel, interindividuel et intra-individuel (Truchot, 2004). Au niveau organisationnel, l'épuisement professionnel peut survenir dû à l'influence du contenu de l'activité. Ceci s'explique par « la surcharge de travail, le rythme des tâches à effectuer, la pression du temps, les horaires longs [et] imprévisibles et un travail monotone [et] peu stimulant » (Maslach et al., 2001; Truchot, 2004, p.26-27). Il peut également survenir par l'impossibilité de contrôler son activité, les rôles mal définis, l'isolement, le manque de soutien social et les conflits entre la vie professionnelle et familiale et finalement, l'insécurité d'emploi dû aux différentes menaces sur l'organisation du travail (Maslach *et al.*, 2001 ; Truchot, 2004). De façon générale, les employées sont attendues de donner plus de temps, d'efforts et de flexibilité, alors qu'elles reçoivent

moins en terme d'opportunité de carrière et de sécurité d'emploi (Maslach et al., 2001).

On compte également le rôle des valeurs implicites dans le processus organisationnel et la structure organisationnelle parmi les causes de l'épuisement professionnel. Certains aspects du poste de travail, ainsi que les responsabilités associées au poste de travail, peuvent devenir des sources de stress lorsqu'il y a une ambiguïté des rôles, des conflits de rôles et de la pression du poste (Alarcon, 2011). Il y a également la rupture du contrat psychologique entre l'employée et l'employeur qui peut mener à l'épuisement professionnel, puisque la notion de réciprocité entre les deux partis n'est plus présente (Maslach *et al.*, 2001). Aussi, des demandes quantitatives trop élevées comme la charge de travail pour le temps disposé, ou la pression du temps, ainsi que des demandes qualitatives comme des conflits de rôles ou une ambiguïté par rapport aux rôles sont des caractéristiques qui peuvent accentuer l'épuisement professionnel (Maslach *et al.*, 2001).

Au niveau interindividuel, l'épuisement professionnel peut être causé par des relations interpersonnelles déséquilibrées, des conflits entre les collègues ou avec les supérieures ou encore, par une absence de soutien social (Truchot, 2004). Également, l'absence de support du superviseur, des collègues ou l'absence de support social peuvent accentuer l'apparition de l'épuisement professionnel (Maslach *et al.*, 2001).

Au niveau intra-individuel, l'épuisement professionnel peut être causé par des facteurs individuels, tels que la personnalité, les méthodes de *coping* et l'évaluation du stress (Truchot, 2004). On sait qu'une personnalité de type A est caractérisée par de la compétition, de l'hostilité et des besoins excessifs (Maslach *et al.*, 2001). De plus, la personnalité névrotique est caractérisée par des traits d'anxiété, de dépression, d'hostilité et de vulnérabilité (Maslach *et al.*, 2001). Selon Goddard, Patton et Creed (2004), le névrosisme est « un prédicateur de [l'épuisement professionnel], plus

particulièrement l'épuisement émotionnel » (Truchot, 2004, p.177). Le névrosisme est associé à plus de tracas et d'états émotionnels négatifs, ce qui permet de mieux saisir la prédictibilité de ce facteur de personnalité avec l'épuisement (Goddard, Patton et Creed, 2004). Un style de *coping* mal adapté, ainsi qu'une faible estime de soi est aussi des caractéristiques intra-individuelles qui peuvent occasionner le développement de l'épuisement professionnel (Maslach *et al.*, 2001).

À ce niveau, le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman est important puisque « les caractéristiques individuelles jouent un rôle essentiel dans l'émergence du stress [...] [et] les caractéristiques individuelles agissent sur les capacités [des individus] à faire face à ces exigences » (Truchot, 2004, p. 26-27). En résumé, le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman stipule que la réaction au stress est une caractéristique individuelle, puisque l'évaluation du stress et la méthode de gestion du stress varient d'un individu à l'autre (Truchot, 2004). De plus, les individus qui ont un lieu de contrôle externe, donc ceux qui attribuent les succès aux autres et les échecs à eux-mêmes, sont plus susceptibles de développer l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Selon une étude réalisée par Glass et McKnight (1996), le degré de contrôle explique « 10% de la variance de l'épuisement émotionnel et 5% de la dépersonnalisation et de l'accomplissement personnel » (Truchot, 2004, p.184). Des défis émotionnels liés à l'intensité du travail peuvent accentuer l'apparition des symptômes d'épuisement professionnel, et ce encore plus lorsqu'il y a une dissonance émotionnelle.

La dissonance émotionnelle est une forme de disparité entre les émotions ressenties chez l'individu et les normes comportementales de l'organisation pour laquelle l'individu travaille (van Hoorebeke, 2003). Cette différence entre le ressenti et les normes peut entraîner des tensions psychologiques chez l'individu (van Hoorebeke, 2003). Selon Abraham (1998), la dissonance émotionnelle « est positivement corrélée

à l'épuisement émotionnel » (van Hoorebeke, 2003, p.1) et à l'insatisfaction au travail (Morris et Feldman, 1996).

Au niveau des caractéristiques démographiques des individus touchés par l'épuisement professionnel, Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) ont révélé dans leur article que les individus âgés de 30 et 40 ans sont plus susceptibles de développer des symptômes de l'épuisement professionnel. En effet, les individus sont plus susceptibles de développer des symptômes d'épuisement lorsqu'ils sont au début de leur carrière, puisqu'ils ont moins d'expérience dans le monde du travail (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Selon Truchot (2004), « le *burnout* ne progresse pas nécessairement avec l'âge ou avec l'ancienneté professionnelle [et] les années accumulées n'aboutissent pas obligatoirement à un *burnout* élevé » (p.173). De façon générale, les nouvelles employées vont souvent vouloir en faire davantage afin de se prouver auprès de leur organisation (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

Le sexe est une variable qui n'est pas un bon prédicateur de l'épuisement professionnel, puisqu'il s'agit d'une relation « pas très solide » (Truchot, 2004, p.170; Schaufeli et Enzmann, 1998) dû aux prochaines raisons. Les différences entre les sexes sont plutôt liées aux aspects sociaux et culturels associés à la catégorisation entre les hommes et les femmes (Greenglass, 1995 ; Truchot, 2004). L'épuisement professionnel frappe différemment les deux sexes, dû aux inégalités sociales, aux valeurs sociales et aux modes de socialisation. D'un côté, les hommes ont un plus haut score dans la dimension du cynisme, alors que d'un autre côté, on voit dans d'autres études que les femmes vont avoir un plus haut score dans la dimension de l'épuisement (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Schaufeli et Enzmann, 1998). Concernant l'état matrimonial, l'épuisement professionnel est plus élevé chez les personnes célibataires (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Par contre, Truchot (2004) mentionne que l'état matrimonial est souvent une variable qui se confond avec d'autres variables lors des recherches. Par conséquent, les liens de ces deux facteurs

sont plutôt « artificiels » (Truchot, 2004, p.174). Quelques études ont aussi démontré un plus haut taux d'épuisement professionnel chez les individus ayant un niveau d'éducation plus élevé (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Il se pourrait que ce lien soit interprété en fonction du fait que plus les individus sont éduqués, plus ils peuvent accéder à des postes élevés et donc, avoir de plus grandes responsabilités et être soumis à davantage de facteurs stressants (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).

2.1.3 Rôle de l'orientation vers le service à la clientèle

Babakus & Yavas (2012) ont démontré qu'une orientation vers la clientèle peut jouer « un rôle significatif en agissant comme un tampon entre les effets néfastes du *burnout* sur la performance au travail et l'intention de quitter son emploi » (Babakus et Yavas, 2012, p.13). L'orientation envers les clients est définie comme « la tendance à satisfaire les besoins des clients et mises sur l'importance que le donneur de service attache aux besoins de la cliente au point d'investir du temps et des efforts pour satisfaire les clients » (Donovan et al., 2004; Kelley, 1992; Yagil, Luria et Gal, 2008, p.580 :). Yagil, Luria et Gal (2008) soulignent l'importance de l'auto-évaluation de base comme moyen efficace d'évaluer son estime de soi, son auto-efficacité et sa stabilité émotionnelle afin, de pouvoir bien réguler ses émotions envers la clientèle. Ces ressources pour copier le stress sont négativement reliées à l'épuisement professionnel (Yagil, Luria et Gal, 2008). Or, la régulation émotionnelle est associée à l'épuisement professionnel et au stress au travail, dû aux efforts non plaisants reliés à cette régulation (Hochschild, 1983). Ainsi, plus les employées ont à faire des efforts afin d'exprimer cette régulation émotionnelle, plus elles sont susceptibles de dépersonnaliser leur clientèle (Yagil, Luria et Gal, 2008). L'étude de Yagil, Luria et Gal (2008) aborde également la notion de l'orientation client comme étant une composante importante dans l'apparition du stress au travail. En outre, les employées au front dans le service à la clientèle sont souvent victimes de

comportements négatifs venant de la part de la clientèle, tels que des agressions verbales (Grandey *et al.*, 2004), le haussement du ton de voix (Grandey *et al.*, 2004), la déviance des règles (Grandey *et al.*, 2004), l'abus psychologique ou physique (Grandey *et al.*, 2004) et la frustration (Grandey *et al.*, 2004 : Yagil, Luria et Gal, 2008). Ces auteurs ont trouvé un lien positif entre l'agression des clients et l'épuisement professionnel. Ce lien est un effet médiateur dans la relation entre l'augmentation du stress et l'absence des employées au travail (Grandey *et al.*, 2004 : Yagil, Luria et Gal, 2008). Ce stress, qui peut émaner des relations avec la clientèle, a souvent un impact substantiel sur le service offert, ainsi que sur le bien-être de celle qui l'offre (Yagil, Luria et Gal, 2008).

De plus, le stress social impliqué dans une interaction avec la clientèle peut générer des niveaux élevés de stress et d'épuisement chez les employées au front dans le commerce de détail (Yagil, Luria et Gal, 2008). Söderlund (2017) a aussi identifié dans son étude que les employées du service à la clientèle sont souvent celles qui risquent le plus de développer de l'épuisement professionnel, puisqu'elles sont souvent mal payées, formées inadéquatement et abusées psychologiquement par les clients (Chen et Kao, 2012, Cho *et al.*, 2013; Söderlund, 2017, p.168). Söderlund (2017) a trouvé que le lien entre l'affichage des symptômes d'épuisement professionnel par l'employée et la satisfaction de la clientèle est médié par l'évaluation des clients de l'état émotionnel de l'employé. Par conséquent, l'affichage des symptômes d'épuisement professionnel par l'employé projette une vision que l'employée est malheureuse, et ceci a un impact sur la satisfaction de la clientèle (Söderlund, 2017). Somme toute, Söderlund (2017) affirme que travailler face à face avec la clientèle est un défi, puisque l'employée doit gérer plusieurs demandes à la fois; celles provenant de ses gestionnaires et de ses clients. Cela peut générer du stress lorsque la cliente est très demandant et que l'employée ne détient pas les ressources adéquates pour résoudre le problème (Söderlund, 2017). Lorsque les individus sont épuisés, qu'ils manquent d'énergie et de vigueur, ils ont par

conséquent de la difficulté à donner un haut niveau de satisfaction auprès de leur clientèle (Söderlund, 2017).

D'un autre côté, Babakus, Yavas et Ashill (2009) ont démontré qu'une orientation vers la clientèle est une méthode de *coping* qui permet de bien gérer les stressés pour les employées qui travaillent auprès de la clientèle. Par exemple, les employées qui ont une faible orientation vers la clientèle pourraient voir leur performance diminuer plus rapidement, en raison des stressés qui sont dans ce cas-ci les demandes des clients (Babakus, Yavas et Ashill, 2009). L'orientation vers la clientèle agirait comme un tampon dans la relation entre les demandes reliées à un emploi et la performance au travail, puisque cette orientation agit comme une ressource qui aide à conserver les ressources cognitives et émotionnelles (Babakus, Yavas et Ashill, 2009). Ainsi, puisque l'orientation vers la clientèle est une source de résilience, les employées qui ont cette orientation auront moins tendance à quitter leur emploi, dans le cas où les demandes sont en augmentation (Babakus, Yavas et Ashill, 2009). Une implication démontrée par ces autrices est que les gestionnaires peuvent tenter de modifier les perceptions des différentes demandes avec du support des supérieures et de la formation, afin de rendre les différentes ressources plus saillantes. Une autre implication de cette étude souligne que les gestionnaires devraient incorporer une méthode d'évaluation de l'orientation clientelle pour les employées et gestionnaires qui travaillent au front, puisque les individus qui ont une grande orientation clientelle seront moins affectés par les différentes demandes de la clientèle (Babakus, Yavas et Ashill, 2009). Ces articles sont pertinents dans le cadre de cette recherche puisque les gérantes de boutique travaillent directement auprès de la clientèle.

2.2 Présentation de deux modèles théoriques pertinents pour la recherche

Il existe plusieurs modèles théoriques qui servent à mieux comprendre l'épuisement professionnel. Le modèle retenu pour cette recherche est le modèle « Job Demands-

Resources » de Bakker et Demerouti. La synthèse de la théorie de la conservation des ressources permet d'introduire le modèle retenu dans le cadre de cette recherche, qui est le modèle de Bakker et Demerouti appelé « Job Demands-Resources ».

2.2.1 La théorie de la conservation des ressources

Selon cette théorie amenée par Hobfoll, les individus vont tout faire pour protéger et conserver les ressources disponibles, ainsi que les choses pour lesquelles ils donnent de l'importance (Babakus, Yavas et Ashill, 2009). Plus précisément, « les gens s'efforcent d'obtenir, de construire et de protéger ce qu'ils apprécient; la tension se produit lorsque ces ressources sont épuisées, perdues ou qu'il y a un échec de gain après investissement des ressources » (Alarcon, 2011, p.550; Hobfoll, 1989; 2002; Hobfoll et Shirom, 1993). Les individus utiliseront des ressources afin d'éviter d'en perdre davantage (Bakker *et al.*, 2007 ; Hobfoll et Shirom, 2001). Les ressources les plus couramment utilisées sont des objets, de l'énergie, de la valeur monétaire ou sentimentale, des caractéristiques personnelles ou du support social (Alarcon, 2011). Ce sont ces ressources qui vont être utilisées comme mécanisme de *coping* à travers des conditions ou des situations stressantes (Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou, 2007). Les demandes peuvent être de plusieurs natures : provenir de l'environnement de travail, des tâches à effectuer, des imprévus ou du manque de ressources disposées (Alarcon, 2011). Les demandes sont tout ce qui fait perdre ou diminuer le gain des ressources (Alarcon, 2011). Selon cette théorie, les variables attitudinales jouent un rôle crucial dans la conservation des ressources, surtout la satisfaction liée au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter son emploi (Alarcon, 2011). En effet, les variables attitudinales permettent de conserver les ressources de l'individu puisque celui-ci ne veut pas perdre ses ressources qui lui sont chères. Si un individu ressent une satisfaction au travail, qu'il est engagé et qu'il n'a pas l'intention de quitter son emploi, alors il a davantage tendance à conserver ses ressources pour contrer les demandes. Par contre, un individu qui est insatisfait de

son travail, qui se sent désengagé et qui a l'intention de quitter risque de moins conserver ses ressources dû à la présence de fatigue et de cynisme (Alarcon, 2011). Par conséquent, si le travail de l'individu lui est moins chers, celui-ci risque de développer des attitudes négatives qui ne lui fera pas conserver ses ressources.

2.3 Le modèle retenu pour la recherche : Le modèle « Job Demands-Resources » de Bakker et Demerouti

Il s'agit d'un modèle empiriquement validé par plusieurs études, qui peut s'appliquer dans tous les domaines de travail et dans divers types d'organisations, dû aux nombreuses caractéristiques organisationnelles et personnelles présentes chez les individus et dans les organisations (Schaufeli, 2017). Bakker et Demerouti proposent d'analyser les emplois en fonction des demandes et des ressources. Selon ce modèle, « tous les emplois incluent des demandes et des ressources » (Schaufeli, 2017).

Figure 1 – Le modèle Job Demands-Resources (JD-R) de Bakker et Demerouti (Schaufeli, 2017, p.122)

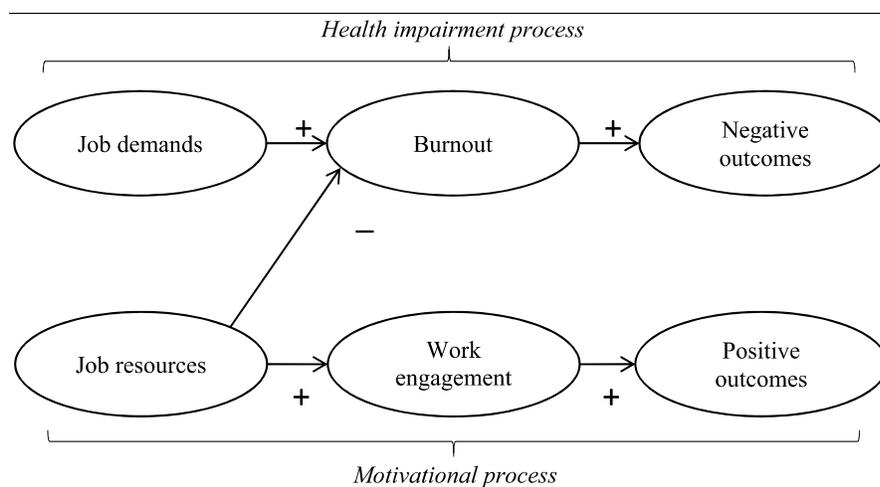


Figure 1 The Job Demands Resources Model

2.3.1 Les demandes liées à l'emploi

Une demande est un « aspect de l'emploi qui requiert un effort physique ou mental soutenu et qui est associé à certains coûts psychologiques et physiologiques » (Demerouti *et al.*, 2001, p.501). Les demandes reliées à un emploi engendrent un coût psychologique ou physiologique puisque celles-ci requièrent des efforts (Bakker et Schaufeli, 2008). Les coûts psychologiques et physiologiques associés aux demandes sont liés à la fatigue (Bakker et Schaufeli, 2008). À long terme, les différentes demandes feront diminuer les ressources et mèneront à l'apparition des trois composantes de l'épuisement professionnel : l'épuisement, le cynisme et la diminution de l'efficacité personnelle (Alarcon, 2011; Hobfoll et Freedy, 1993).

Il existe plusieurs types de demandes liées au travail : les demandes liées aux différents rôles de l'employé, à la charge de travail et les demandes personnelles (Bakker et Schaufeli, 2008). Le stress engendré par les différents rôles de l'employée est un exemple de demandes causées par les nombreuses responsabilités associées aux rôles (Bakker, 2017; Bakker et Schaufeli, 2008). L'ambiguïté des rôles occupés par l'employée et le conflit de rôle sont aussi des exemples de demandes associées aux rôles multiples des gérantes de boutique (Bakker, 2017 ; Bakker et Schaufeli, 2008). Il en est de même pour la charge de travail, qui occupe une place importante dans l'apparition de l'épuisement sur le long terme (Alarcon, 2011).

La charge de travail inclut les différentes tâches à effectuer par l'employé, autant les tâches reliées au poste de travail que celle qui peuvent s'ajouter : les échéances à respecter, la pression venant des collègues ou des supérieures et les requêtes de dernières minutes. De plus, les employées qui sont confrontées avec des demandes négatives, comme la charge de travail, la pression ou les conflits de rôles liés à leur

emploi, ou qui ont un emploi avec un haut degré de demandes sont plus susceptibles de développer des niveaux élevés d'épuisement (Bakker, 2017).

Il existe également des demandes personnelles qui sont du ressort de l'employée. Une demande personnelle est une exigence envers soi-même pour atteindre une performance ou pour avoir des comportements qui nécessitent un investissement d'efforts envers le travail (Bakker et Demerouti, 2017 ; Barbier et al., 2013). À long terme, les demandes personnelles sont associées à des coûts physiques et psychologiques (Bakker et Demerouti, 2017 ; Barbier et al., 2013). Un autre exemple de demande personnelle est la dépendance au travail, qui est « une relation pathologique du sujet à son travail » (Bouteyre, 2009, p.205). La dépendance au travail agit comme un facteur de risque individuel qui peut contribuer, indépendamment au contexte de l'emploi, à l'épuisement professionnel et qui affecte négativement le bien-être (bonheur, santé et satisfaction au travail) (Bakker et Schaufeli, 2017, p.279 ; Schaufeli *et al.*, 2009 ;).

2.3.2 Les ressources liées à l'emploi

À l'inverse, une ressource agit en tant « [qu']aspect de l'emploi qui permet d'atteindre des objectifs au travail, de réduire les demandes et les coûts physiologiques et psychologiques liés à ces demandes et de stimuler la croissance et le développement personnel » (Demerouti *et al.*, 2001, p.501). Les ressources permettent au développement personnel, à l'apprentissage, à la croissance et à la motivation des individus (Bakker et Schaufeli, 2008). Des exemples de ressources liées au travail sont : le support social, la reconnaissance, le soutien du superviseur hiérarchique, la rétroaction, l'autonomie, la latitude décisionnelle et le contrôle (Alarcon, 2011 ; Bakker et Schaufeli, 2008).

Le support social a beaucoup été étudié par les chercheurs (Truchot, 2004). En effet, certains chercheurs ont démontré que le soutien social est une forme de ressource fournie par les autres (collègues, famille, amies, etc.) (Cohen et Syme, 1985) et que le soutien permet d'accroître le bien-être des individus (Shumaker et Brownell, 1984). De plus, Berkman et Glass (2000) affirment que le soutien social permet de « favoriser le bien-être psychologique et physique » (p.140) et de réduire la solitude, la dépression et le stress perçu. Ainsi, le soutien social peut avoir un effet positif sur l'épuisement professionnel, car le support concret permet d'augmenter l'estime des collègues et ainsi, contribuer au bien-être, tout en diminuant l'épuisement professionnel (Truchot, 2004). Le soutien social a aussi des effets modérateurs sur l'épuisement professionnel, car il atténue les conséquences du stress, il diminue l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation (Truchot, 2004).

Selon Bakker et al., (2007), il existe divers types de ressources. Les ressources peuvent être localisées au niveau organisationnel. Ces ressources organisationnelles peuvent être un salaire satisfaisant ou des opportunités de carrière et de progression dans une organisation. Les ressources peuvent aussi être issues au niveau relationnel. La cohésion dans le groupe de travail, le support du superviseur et des relations sociales agréables avec les collègues sont des exemples de ressources relationnelles. Les ressources peuvent également se trouver au niveau de l'environnement du travail. La clarté du rôle, la participation dans le processus décisionnel et des politiques d'entreprises qui favorisent une bonne atmosphère de travail sont des exemples de ressources d'environnement de travail.

Il existe des ressources liées aux tâches de travail, tels que recevoir des rétroactions sur le travail effectué, utiliser une variété de compétences ou encore, l'agilité au travail (Bakker *et al.*, 2007). Parmi les exemples de ressources personnelles, on compte l'optimisme, l'auto-efficacité, la résilience, l'intelligence émotionnelle et la proactivité.

L'intelligence émotionnelle est une « habileté [qui permet] de percevoir et comprendre le processus émotionnel et de bien le réguler » (Zeidner *et al.*, 2008; Bakker et De Vries, 2020). Cette habileté est pertinente dans le contexte du commerce de détail puisque les gérantes doivent répondre à la clientèle et s'adapter aux émotions de leurs clients. Les différentes ressources liées à l'emploi agissent comme tampon auprès de l'impact des demandes sur l'épuisement professionnel et ce, peu importe le type de ressources (Bakker *et al.*, 2007). En effet, il existe une relation négative entre les ressources et le cynisme, mais cette relation est moins forte que la relation entre les demandes et l'épuisement professionnel (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker et De Vries, 2020). Le lien entre les ressources et le cynisme se justifie par le fait que les ressources peuvent remplir les besoins psychologiques en facilitant des moyens de *coping* adaptés face aux demandes (Bakker et De Vries, 2020). On comprend donc que si les employées ne possèdent pas de ressources permettant de contrer les différentes demandes liées à leur travail, celles-ci développeront des attitudes négatives, perdre de l'intérêt envers le travail et ce qui amènera graduellement vers l'épuisement professionnel (Bakker et De Vries, 2020; Demerouti *et al.*, 2001). Pour résumer, les ressources, qui sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels d'un emploi, permettent d'atteindre des objectifs et de réduire les demandes et les coûts psychologiques et physiques associés (Bakker, 2011; Bakker et Demerouti, 2007; 2017).

2.3.3 Le modèle en soi

Le modèle JD-R met en évidence que l'épuisement professionnel est le résultat d'une interaction entre les demandes et les ressources liées à un poste de travail. Effectivement, chaque poste de travail contient ses propres demandes et ses propres ressources (Demerouti, 2015). Ainsi, les demandes et les ressources peuvent varier d'un individu à l'autre, et ce, même si deux individus occupent le même poste de travail (Bakker et De Vries, 2020). En effet, comme mentionné précédemment,

Lazarus et Folkman (1984) ont proposé un modèle transactionnel qui démontre que la réaction au stress est individuelle, vu les différentes interprétations et méthodes de *coping* de chaque individu (Truchot, 2004). Dans le cas où un individu ne serait pas en mesure de gérer les demandes liées à son emploi avec les ressources disposées, cet individu serait davantage à risque de développer des symptômes de l'épuisement professionnel (Schaufeli, 2017 ; 2001).

Or, en diminuant les demandes et en augmentant les ressources liées à l'emploi, ou même les ressources personnelles, on peut prévenir l'apparition de l'épuisement professionnel et augmenter l'engagement au travail (Schaufeli, 2017). Plus précisément, un des prédicateurs de l'épuisement professionnel est les demandes liées à l'emploi. Les ressources liées à l'emploi ont l'effet d'augmenter la motivation potentielle et d'augmenter l'engagement au travail. L'engagement au travail peut prévenir l'apparition de l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2014). Par conséquent, le modèle JD-R est un modèle qui permet de penser d'une manière préventive à partir de l'apparition de l'épuisement professionnel en agissant sur les différentes demandes et ressources liées à un poste de travail, tout en tenant compte de l'individualité des réactions face aux différents stressseurs (Schaufeli, 2017). Ce modèle peut être appliqué dans divers types d'organisation dû aux multiples caractéristiques organisationnelles et personnelles telles que le mentionne Schaufeli (2017) dans son article de recherche. Schaufeli (2017) a analysé le modèle et en a déduit qu'en « diminuant les demandes liées à l'emploi, en augmentant les ressources liées à l'emploi (et les ressources personnelles) et en stimulant le leadership engageant, cela peut prévenir l'épuisement professionnel et augmenter l'engagement au travail » (p.122).

Le modèle JD-R intègre deux processus psychologiques : le stress et la motivation. D'une part, le processus du stress porte sur les demandes excessives et le manque de ressources. La présence de demandes excessives, ou un manque de ressource joueront

comme prédicteur dans l'apparition de conséquences négatives, telles que des arrêts de maladie, des performances organisationnelles diminuées ou un faible engagement organisationnel (Schaufeli, 2017). L'épuisement professionnel agit comme conséquence intermédiaire entre les demandes excessives ou le manque de ressources (Schaufeli, 2017). L'énergie est alors « drainée lorsque les demandes liées à l'emploi sont trop élevées et qu'elles ne sont pas compensées par les ressources disposées par l'individu dans son travail (Schaufeli, 2017).

D'autre part, le processus motivationnel touche les ressources de l'individu. Une fois que les ressources sont abondantes, elles permettent, par l'entremise de l'engagement au travail, de donner des conséquences positives, comme l'engagement organisationnel, l'intention de rester en poste et une meilleure performance de travail, par exemple (Schaufeli, 2017).

Bakker et Demerouti (2017) proposent de voir le modèle en deux types de spirales. La première spirale, celle du gain (*job crafting*) propose que les employées optimisent leur environnement de travail afin de rester motivées. Ces employées se donneront des défis, iront chercher de la rétroaction auprès de leurs collègues et superviseurs et chercheront à acquérir de nouvelles compétences (Tims, Bakker et Derks, 2012). En effet, les employées y gagneront à optimiser leur environnement de travail. Les actions les rendront plus motivés et donc, diminueront les risques de développer l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2017). La seconde spirale, celle des pertes s'explique par le fait que les employées qui vivent du stress percevront et créeront plus de demandes au fil du temps. En effet, les aspects demandant du travail créeraient un surmenage chez les employées, ce qui les amènerait graduellement à la fatigue. Cette fatigue amènera ensuite des conséquences négatives comme l'absentéisme et la diminution de la performance (Bakker *et al.*, 2007).

En résumé,

« des ressources abondantes contribuent à l'engagement au travail, donc en augmentant les ressources, comme le support social, le contrôle et les rétroactions, l'épuisement professionnel est prévenu et l'engagement est favorisé [alors qu'en] réduisant les demandes, comme la surcharge de travail, l'insécurité au travail ou les conflits, cela affecte seulement le *burnout*, mais ne touche pas l'engagement au travail » (Schaufeli, 2017, p.121).

2.3.4 L'ajout de l'engagement dans le modèle

Dans la lignée du modèle JD-R, Bakker (2017) a poussé le modèle plus loin en incluant l'engagement au travail. L'engagement au travail est défini comme « l'énergie, l'implication et l'efficacité [soit] le contraire direct des trois composantes de l'épuisement professionnel » (Maslach *et al.*, 2001). En premier lieu, l'engagement est un état motivationnel persistant et positif caractérisé par de la vigueur, de la volonté et un sentiment d'absorption (Maslach, 2003). La vigueur est caractérisée par un haut niveau d'énergie et de résilience mentale, ainsi que par un grand investissement d'efforts dans le travail (Bakker, 2017). En second lieu, la volonté indique le niveau d'implication dans son travail et inspire confiance (Bakker, 2017). Quant à lui, l'absorption consiste à être complètement concentré dans son travail, d'y prendre plaisir, ce qui fait que le temps passe rapidement (Bakker, 2017). L'engagement implique donc un état mental d'immersion dans une activité, un sentiment d'énergie complète et d'enthousiasme à propos du travail effectué par la personne (Bakker, 2017). Plusieurs études ont indiqué que l'engagement au travail a des conséquences positives tant au niveau de l'individu que de l'organisation (Bakker *et al.*, 2017). Par exemple, l'engagement au travail permet d'augmenter la satisfaction de la clientèle, la profitabilité de l'organisation, la sécurité d'emploi et fait diminuer

l'intention de quitter l'entreprise (Bakker *et al.*, 2017). Les individus engagés sont motivés à rester engagés et produiront leurs propres ressources à travers le temps, par l'entremise de l'autonomie, la rétroaction et le support (Xanthopoulou *et al.*, 2007). Truchot (2004) mentionne même que l'engagement est signe d'une bonne santé psychologique et d'un épuisement professionnel réduit (p.163).

Selon Hobfoll (2002), les six principales ressources liées à l'emploi soit le contrôle, le support du superviseur, le climat organisationnel, l'innovation, l'information et la rétroaction sont positivement reliées aux trois dimensions de l'engagement qui sont la vigueur, la dédication et l'absorption. L'engagement peut se développer par une gestion stratégique qui promeut l'apprentissage, le développement, un climat de confiance, la confiance et la variété de compétences (Bakker, 2017). L'engagement peut aussi se développer à travers le contrôle de ses propres comportements, l'expérience de nouvelles compétences, l'usage de ses propres forces, la proactivité et le bien-être au travail (Bakker, 2017). Les employées engagées ne négligeront pas leur vie sociale, puisqu'elles sont capables de profiter de l'extérieur du travail (Bakker *et al.*, 2017). L'engagement agit donc comme un moyen d'augmenter les ressources de l'individu.

2.3.5 La boussole d'énergie, l'instrument basé sur le JD-R

La boussole d'énergie est un instrument (voir figure 2) qui se base sur le modèle JD-R et qui a pour but de guider les individus et les organisations à choisir la bonne direction pour trouver l'énergie au travail (Schaufeli, 2017). Il s'agit d'un tableau (voir figure 2) qui fait la synthèse des principales demandes liées à l'emploi, les principales ressources, et les facteurs de stress et de bien-être de l'individu. Il existe trois types de demandes, soit les demandes qualitatives (les demandes émotionnelles, mentales, physiques et le conflit entre le travail et la maison), les demandes quantitatives (la surcharge de travail, la sous-charge de travail et le débit de

changement), ainsi que les demandes organisationnelles (changement négatif, la bureaucratie, le harcèlement et le conflit liés aux rôles). Les principales ressources liées à l'emploi sont également incluses dans le tableau. Il y a les ressources sociales (support, atmosphère au travail, clarté du rôle), les ressources du travail (le contrôle, la variété des tâches, la participation dans le processus décisionnel), les ressources organisationnelles (la communication, la confiance envers le leadership, la congruence des valeurs) et les ressources développementales (la rétroaction sur la performance, la possibilité d'apprendre et de se développer). La boussole inclut également les demandes personnelles, mais dans une catégorie à part. Les ressources personnelles incluent la résilience, l'auto-efficacité, l'optimisme et autres.

Figure 2 - La boussole d'énergie et son contenu (Schaufeli, 2017, p.123).

Table 2 Content of the Energy Compass	
<p>Job demands (26)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Qualitative job demands</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Emotional demands (1) ○ Mental demands (1) ○ Physical demands (1) ○ Work-home conflict (1)* • <i>Quantitative job demands</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Work overload (3) ○ Work underload (1) ○ Pace of change (1)* • <i>Organizational demands</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Negative change (3)* ○ Bureaucracy (3)* ○ Harassment (4) ○ Role conflicts (3) ○ Interpersonal conflicts (4)* 	<p>Engaged leadership (9)*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiring (3) • Strengthening (3) • Connecting (3)
<p>Job resources (51)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Social resources</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Co-worker support (3) ○ Supervisor support (3) ○ Team atmosphere (2)* ○ Team effectiveness (3)* ○ Role clarity (3) ○ Fulfillment of expectations (2)* ○ Recognition (1)* • <i>Work resources</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Job control (7) ○ Person-job fit (2)* ○ Task variety (2) ○ Participation in decision making (1) ○ Use of skills (1) ○ Availability of tools (1)* • <i>Organizational resources</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Communication (3) ○ Alignment (2)* ○ Trust in leadership (2)* ○ Organizational justice (3) ○ Fair pay (1) ○ Value congruence (1)* • <i>Developmental resources</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Performance feedback (3) ○ Possibilities for learning & development (3) ○ Career perspective (2) 	<p>Personal resources (24)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resilience (3) • Self-efficacy (3) • Optimism (3) • Flexibility (3) • Setting one's own limits (3)* • Proactivity (3) • Goal directedness (3)* • Self-development (3)
	<p>Employee well-being (10)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burnout (3) • Work engagement (3) • Psychological distress (1) • Boredom (1) • Sleep problems (1) • Job satisfaction (1)
	<p>Outcomes (13)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Commitment</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Team (1)* ○ Organization (1) ○ Turnover intention (1) • <i>Employability</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Work ability (1) ○ Sickness absence frequency (1) ○ Sickness absence duration (1) • <i>Performance</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ In-role performance (3) ○ Extra-role performance (3) ○ Overall performance (1)

Tiré de l'article anglophone de Schaufeli (2017)

2.3.6 Les limites du modèle JD-R

Malgré les retombées positives du modèle JD-R pour les études de l'épuisement professionnel, ce modèle comporte certaines limites à considérer. Bakker et Demerouti (2017) les mentionnent dans leur synthèse à propos du modèle.

Premièrement, il n'y a pas de lien direct entre les demandes et les ressources liées à l'emploi. Par exemple, l'augmentation des demandes n'aura pas un lien direct ou un effet direct sur la présence des ressources, et le contraire s'applique. Il s'agit de deux composantes parallèles qui s'influencent par l'intermédiaire de l'épuisement professionnel. En effet, la théorie de ce modèle stipule que les deux processus sont duels; le processus lié à la motivation (qui débute avec les ressources) est indépendant du processus du stress (qui débute avec les demandes). De plus, il existe des mécanismes sous-jacents, tels que les différents états psychologiques. Ces mécanismes peuvent venir varier les effets des demandes et des ressources sur l'épuisement professionnel. Par exemple, un individu avec une attitude négative peut voir une montagne de demandes, alors qu'en réalité ce ne sont pas des demandes, ou encore, il peut arriver qu'une demande pour un individu n'en soit pas une pour un autre individu. De plus, certains types de demandes peuvent être épuisantes pour des individus, alors qu'elles pourraient être motivantes pour d'autres. Par exemple, certains individus sont motivés lorsqu'ils ont une charge de travail élevée, tandis que d'autres peuvent se sentir exaspérés lorsqu'il y a un grand nombre de tâches à effectuer. Pour conclure, le modèle ne présente pas des liens de causalité entre les différents facteurs; ce sont plutôt des liens corrélationnels entre les facteurs. Il n'est donc pas possible d'affirmer que la présence de demandes excessives, combinée à un manque de ressources, causerait l'épuisement professionnel.

2.4 La prévention

Selon Truchot (2004), il existe plusieurs types de prévention pour l'épuisement professionnel. Au niveau de la prévention primaire, le but est d'éliminer ou de réduire les sources de l'épuisement professionnel. Des interventions centrées sur une meilleure adaptation de l'environnement psychosocial de l'employé, l'augmentation de la participation au processus décision et le développement organisationnel sont des exemples d'intervention primaire. Au niveau de la prévention secondaire, le but est

de soulager les tensions de l'employé. À ce stade-ci, l'épuisement professionnel s'est déjà installé chez l'individu. La relaxation, la gestion du temps, la méditation, la promotion d'activités de santé, le changement des conditions de travail et le développement des capacités de *coping* sont des exemples de prévention secondaire. La prévention tertiaire est le traitement des individus atteints de l'épuisement professionnel. À ce niveau, il faut offrir une solution aux personnes atteintes de l'épuisement professionnel et traiter ce problème. Les recherches sur les interventions sont plutôt limitées. Ces limites ne sont pas causées par le manque d'intérêt porté aux interventions, mais par la difficulté de conceptualiser des interventions, de bien les implanter dans les organisations et de faire des études longitudinales (Maslach, 2003). De plus, les interventions individuelles sont souvent inefficaces dans les organisations, car les gens peuvent avoir moins de contrôle sur les stressseurs, dépendamment du poste de travail occupé et du domaine de travail (Maslach, 2003).

Bien qu'il y ait eu beaucoup de recherches effectuées sur l'épuisement professionnel (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009), il n'y a à ce jour que peu d'études qui se sont attardées à l'apparition de l'épuisement professionnel dans le commerce de détail. Schaufeli et Enzmann (1998) démontrent que l'épuisement professionnel est étudié dans les professions du domaine de la santé dans 33.8% des études, dans le domaine de l'éducation dans 26.6% des études et dans le travail social dans 7% des études. Pour le secteur de l'administration et de la gestion, il n'y a que 3.7% des études qui se sont concentrées sur ces types de métiers. Les statistiques présentées démontrent qu'il manque d'études sur l'épuisement professionnel dans beaucoup de secteurs d'activités et de professions. Par conséquent, cette recherche a pour but de déterminer comment se manifeste l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail en déterminant les différentes demandes et ressources liées à ce poste de travail qui pourraient intervenir dans le processus d'apparition de l'épuisement professionnel.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre porte sur la mise en œuvre d'une recherche sur l'épuisement professionnel chez les gestionnaires dans le commerce de détail. Plus précisément, ce chapitre présentera le processus décisionnel pour le choix méthodologique et la méthodologie privilégiée concernant la problématique de cette recherche. Également, toutes les actions et modifications menées durant la recherche seront présentées et expliquées, et ce, tant au niveau de la collecte de données qu'au niveau de l'analyse des résultats.

La première partie de ce chapitre porte sur les fondements épistémologiques de la méthodologie qualitative. La deuxième section aborde le choix de l'entretien semi-structuré comme choix de méthode de collecte de données, tout en illustrant les avantages et limites de cette méthode de recherche. La troisième section porte sur le guide d'entretien, ainsi que sur les explications découlant du choix des questions et des sections du guide d'entrevue. La quatrième section porte sur les stratégies de recrutement des participantes mettant en lumière les différents avantages et les limites de ce choix. La cinquième section porte sur l'échantillon des participantes en incluant les variables sociodémographiques de l'échantillon. La sixième et dernière section permet d'illustrer la méthode d'analyse des données, ainsi que toutes les étapes et décisions effectuées pour en arriver aux résultats présentés dans ce mémoire.

3.1 Fondements épistémologiques

La présente recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif de la recherche. Ce paradigme permet de positionner la recherche du côté subjectif de la réalité puisque celle-ci permet de donner des significations aux phénomènes grâce à l'interaction entre le sujet et le chercheur (Allard-Poesi et Marechal, 2014). L'objet de cette recherche émane de l'intérêt du chercheur et va se préciser à travers la compréhension du phénomène étudié. La compréhension de l'épuisement professionnel dépend de l'expérience vécue par les participants.es puisque la visée du paradigme interprétatif est de comprendre les significations, motivations et intentions attachées à la réalité sociale (Allard-Poesi et Marechal, 2014). Cette approche interprétative s'oppose à celle du positivisme qui stipule que la réalité est composée uniquement de fait et que l'on peut comprendre celle-ci grâce à des relations de causes à effets entre les facteurs (Allard-Poesi et Marechal, 2014).

En effet, l'approche positiviste propose d'adopter un regard objectif à la réalité étudiée et stipule que le chercheur doit être indépendant de la réalité (Allard-Poesi et Marechal, 2014). Selon ce paradigme, l'objet de recherche doit être le fruit de certains manquements théoriques pour expliquer la réalité (Allard-Poesi et Marechal, 2014). De plus, selon le paradigme positiviste, les objectifs de la recherche doivent permettre d'expliquer et de prédire la réalité par la confirmation ou l'infirmerie d'hypothèses de recherche (Anderson, 1983).

La présente recherche ne s'inscrit pas dans ce type d'objectif, puisque comme mentionné précédemment, cette recherche est dans la lignée du paradigme interprétatif. C'est le cas, puisque l'on cherche à développer la compréhension de l'intérieur d'un phénomène, qui est celui de l'épuisement professionnel dans le commerce de détail. Dans l'approche préconisée, la réalité est subjective et doit être interprétée par les chercheurs par l'intermédiaire d'un raisonnement inductif.

Par conséquent, le positionnement dans le paradigme interprétatif est pertinent pour fournir un portrait détaillé des caractéristiques de l'épuisement professionnel des gérantes de boutique travaillant dans le commerce de détail. La démarche préconisée permettra une meilleure compréhension du phénomène, mais permettra également de potentiellement générer de nouvelles hypothèses et théories.

3.2 Méthode de collecte de données

Le fait de préconiser un positionnement épistémologique à saveur interprétatif permet d'appréhender la manière dont se produit le phénomène de l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail. En se basant sur la position interprétative et sur les objectifs précis de cette recherche, une méthodologie de nature qualitative basée sur des entretiens semi-structurés sera privilégiée au regard de cette recherche. Ce choix de recueil de données sera expliqué tout en illustrant les différents avantages et limites de cette méthodologie qualitative.

3.2.1 Choix de l'entretien individuel semi-structuré

Dans le cas de cette recherche, nous avons adopté l'entretien afin d'avoir une compréhension riche et détaillée de l'épuisement professionnel à travers l'expérience des gérantes de boutique. En effet, l'entretien est une « interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans une pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène » (Savoie-Zajc, 2008, p.339). L'entretien permet donc à la personne de raconter son expérience de vie par rapport au sujet étudié.

Étant donné nos objectifs précis, nous avons décidé d'opter pour un entretien semi-structuré. Nous avons donc basé l'entretien sur un questionnaire comprenant des sections tirées des concepts analysés lors de revue de la littérature. L'entretien semi-

structuré est « une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur [qui lui] se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder [...] les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec la participante à la recherche » (Savoie-Zajc, 2008, p.340). La méthode s'inscrit dans le paradigme interprétatif également puisqu'elle repose sur l'idée que « la perspective de l'autre a du sens » (Savoie-Zajc, 2008, p.341) et que les interactions verbales entre les individus lors de l'entrevue sont situationnelles et conditionnelles (Savoie-Zajc, 2008).

Il existe de nombreux avantages quant à l'utilisation de l'entretien semi-structuré. Premièrement, cette méthode de collecte de donnée permet de rendre explicite l'expérience de vie de la participante à travers une conversation axée sur des thèmes reliés au phénomène étudié. Par exemple, en tant que chercheur utilisant l'entretien semi-structuré, cet outil permet de rendre explicite des éléments qui ne peuvent pas s'observer tels que des pensées, des émotions, des sentiments et plus encore (Savoie-Zajc, 2008). Aussi, les participantes ont l'avantage de pouvoir raconter leur expérience en s'exprimant dans leur propre langage (Romelaer, 2000). Un deuxième avantage de cet outil est l'enrichissement des connaissances et de la compréhension d'un objet d'étude grâce aux perspectives des participantes à travers leurs expériences personnelles (Savoie-Zajc, 2008). Il s'agit d'un moment privilégié avec un individu expert dans son environnement, donc les pensées, les émotions, les sentiments, la façon de s'exprimer et les anecdotes sont des données qui peuvent venir enrichir la connaissance et permettent de mieux comprendre notre sujet. Ces éléments permettent la construction d'un sens autour de l'expérience de l'individu concernant la problématique étudiée. Un troisième avantage est que l'entretien semi-structuré permet de structurer la pensée, d'approfondir certains thèmes ainsi que de pousser la réflexion plus loin avec la participante (Savoie-Zajc, 2008). En effet, grâce à l'élaboration d'un guide d'entretien séparé en différents thèmes, il sera plus facile de structurer le récit de la participante. Cela permet également d'approfondir certains

sujets si l'on voit l'opportunité de questionner davantage la participante par rapport à un élément de réponse donnée. En résumé, l'entretien semi-structuré permet donc de comprendre l'expérience personnelle des individus à propos d'une thématique spécifique et de traduire cette expérience par des données détaillées grâce à des transcriptions des entretiens.

3.2.2 Limites de l'outil

Bien que l'entretien semi-structuré soit favorable pour cette recherche en raison de ses nombreux avantages, tels que : le manque d'études sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutique, l'accès direct à l'expérience des participantes, l'enrichissement de la compréhension d'un sujet étudié grâce aux vécus des participantes et l'approfondissement de thèmes spécifiques en fonction de l'interaction entre l'interviewer et la participante, il n'en est pas moins que cet outil de collecte de données comprend certaines limites à considérer.

Selon Savoie-Zajc (2008), la principale limite de cet outil est le caractère espace-temps de l'entretien. En effet, les entretiens semi-structurés se déroulent dans un espace-temps précis, alors que l'expérience et le vécu des participantes se déroulent dans un espace-temps bien au-delà de l'entrevue. Les propos dits par les participantes durant l'entretien sont donc uniques et il est important de considérer que l'expérience vécue de la participante dépasse les propos mentionnés durant l'entretien (Savoie-Zajc, 2008). Autrement dit, l'entretien renvoie à une projection partielle et incomplète de la réalité de la participante dans lequel celle-ci doit effectuer des choix par rapport à son discours (Demazière, 2003). Une autre limite importante à considérer est la crédibilité et l'authenticité des informations données par les participantes (Savoie-Zajc, 2008). Certaines participantes pourraient tenter de bien paraître face à l'interviewer ou encore, tenter d'impressionner l'interviewer avec de fausses réponses. Une troisième limite importante à prendre en compte, c'est le possible blocage de

communication entre l'interviewer et la participante, ce qui pourrait rendre la communication entre les deux partis beaucoup plus difficile (Savoie-Zajc, 2008). En effet, le blocage peut être causé par un sujet auquel la participante ne se sent pas à l'aise de discuter, ou par un manque de compréhension par rapport à une question posée, ou même par un lien de confiance insuffisant entre les deux partis.

Malgré ces nombreuses limites de l'entretien semi-structuré, les avantages de cette méthode pour la recherche présentée l'emportent. Par contre, afin de diminuer au maximum les limites de l'utilisation de l'entretien semi-structuré, il est primordial et crucial d'élaborer un guide d'entretien qui permettra une organisation et une structuration du discours des participantes, tout en permettant de recueillir des données importantes sur les différentes demandes, ressources, facteurs de stress liés à l'emploi de gestionnaire dans le commerce de détail.

3.3 Le guide d'entretien

Un guide d'entretien a été spécifiquement créé pour cette recherche afin d'en connaître davantage à propos de l'expérience des participantes portant sur la problématique de l'épuisement professionnel des gérantes de boutique dans le commerce de détail. Ce guide d'entretien permettra de faire ressortir les différentes demandes et ressources du poste de gérante de boutique.

3.3.1 L'élaboration du guide d'entretien et sa validation

Afin de recueillir des données pour cette recherche, nous avons utilisé qu'un seul outil soit le guide d'entretien semi-structuré. En tenant compte de la principale limite précédemment évoquée, le guide d'entretien présenté contient un haut degré d'organisation et une structure axée en plusieurs thèmes spécifiques. Le guide d'entretien tient également compte de la formule semi-ouverte de l'entretien afin de

laisser la place à la participante de s'exprimer librement sur les questions posées par le chercheur. Le guide d'entretien se trouve dans l'annexe 1.

Tout d'abord, la construction de la première version du guide d'entretien s'est faite lors d'un séminaire de méthodologie en management pour un travail de synthèse. Pour la construction de ce questionnaire, l'inspiration provient du modèle de Bakker et Demerouti (2014) des demandes et des ressources de l'emploi « JD-R » afin de questionner les participantes sur les différentes demandes et ressources liées à leur emploi. Ces deux aspects incluent les différentes tâches, les défis présents dans leur métier, les sources de stress, les méthodes de gestion du stress, les opportunités offertes aux participantes ainsi que les différentes tâches quotidiennes de gérante de boutique. Aussi, l'inspiration vient des recommandations du directeur de mémoire afin de poser certains types de questions. L'élaboration et la présentation des sections ont été décidées en fonction du degré d'intensité des sujets. Les premières sections portent sur des informations sociodémographiques et sur des questions qui permettront de mieux comprendre les différentes tâches du poste étudié. Ensuite, une section sur les ressources au travail, puis sur les différentes demandes, pour se terminer avec deux sections portant sur le stress et l'épuisement au travail. L'analyse des différentes recommandations a permis l'élaboration d'un questionnaire très préliminaire pour le séminaire de méthodologie en management.

Des commentaires constructifs ont permis l'élaboration d'une deuxième version plus complète avec davantage de questions. La deuxième version du guide d'entretien comprend huit (8) sections de questions touchant différents thèmes inspirés du modèle JD-R de Bakker et Demerouti. La seconde version a été soumise à une évaluation critique d'un expert, soit le directeur de mémoire qui a donné son approbation au guide d'entretien.

Par la suite, l'outil a été testé empiriquement par l'entremise de deux participantes recrutées par la méthode du bouche-à-oreille. Il s'agit d'une gérante et d'un gérant de boutique qui ont accepté de participer à l'entretien. Les deux volontaires ont passé l'entretien semi-dirigé. À la fin de celui-ci, ils avaient la tâche de donner leurs commentaires sur le déroulement de l'entrevue, soit autant sur la durée que sur la forme des questions. Ces deux entretiens ont été réécoutés et retranscrits afin de permettre une précision et une validité des questions posées (Savoie-Zajc, 2002). L'utilisation de cette méthode assure que les questions permettent effectivement d'obtenir des réponses raffinées et élaborées, afin de mieux comprendre le phénomène étudié, soit l'épuisement professionnel (Savoie-Zajc, 2002). À la suite à ces deux entretiens, quelques correctifs ont été apportés au questionnaire puisque certaines questions étaient perçues comme redondantes ou difficiles à comprendre pour les participantes. La version définitive de l'entretien a été déposée au Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CERPE) et a été approuvée le 24 février 2021.

3.3.2 Les différentes parties du guide d'entretien

Tout d'abord, le guide d'entretien semi-structuré utilisé pour cette recherche est composé de sept (7) parties diverses. Comme mentionné précédemment, les sections ont été décidées en fonction du modèle JD-R de Bakker et Demerouti et le guide d'entretien est présenté dans l'annexe A. Les différentes parties du guide d'entretien seront décrites prochainement.

La première section porte sur les questions d'introductions permettant de recueillir des informations sociodémographiques sur les participantes. Les variables recueillies sont le sexe, l'âge, l'état civil, le niveau de scolarité, si la participante a des enfants, leur âge, ainsi que le nombre d'années ou de mois d'expériences dans ce poste. De

plus, les participantes sont amenées à mentionner si elles ont eu d'autres postes ou métiers avant de travailler comme gérante de boutique.

La deuxième section porte sur le poste actuel de la participante. Cette section permet de collecter des informations sur le quotidien de la gestionnaire, soit ses tâches au quotidien, les principaux défis du poste, les différents rôles de la gérante, les aspects du travail qui dérangent la participante, ainsi que les aspects aimés et non aimés du travail. À travers cette section, les participantes sont invitées à donner le plus de détails possibles à propos de leurs journées quotidiennes, en expliquant les diverses tâches de travail, les principaux problèmes qui peuvent survenir et les différents défis d'être gérante. De plus, les participantes sont amenées à se positionner sur les aspects aimés et non aimés de leur métier. Aussi, selon leurs réponses, des questions d'approfondissement sont posées afin d'illustrer certains irritants ou motivateurs qui pourraient venir influencer le processus de l'épuisement.

La troisième section porte sur les différentes ressources au travail. Cette section permet de collecter des informations sur les ressources des gestionnaires, soit le soutien social, les formations obtenues, l'engagement au travail, les différentes rétroactions et les sources de motivation. À travers cette section, les participantes sont invitées à partager leur expérience par rapport au soutien social et à partager les aspects organisationnels qui peuvent les motiver en tant que gestionnaires. Les participantes sont amenées à expliquer quels types de reconnaissance est la plus gratifiante pour elles sur le long terme.

La quatrième section porte sur la charge de travail des gérantes de boutique. Cette section permet de mieux comprendre les différents facteurs qui augmentent la charge de travail de ces gestionnaires, ainsi que les moyens utilisés par celles-ci pour gérer cette charge de travail. Également, un intérêt est porté auprès de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des participantes. De plus, les participantes

sont amenées à se prononcer sur leur degré de contrôle et d'autonomie dans le cadre de leur travail.

La cinquième section porte sur la rétroaction dans leur travail. Cette section permet aux participantes de partager leurs impressions quant aux différentes rétroactions reçues par différents moyens, tels que l'appréciation au travail et le soulignement des efforts. De plus, les participantes sont amenées à discuter à propos de leurs objectifs personnels de carrière et à propos de leurs valeurs. Les enjeux importants quant aux valeurs et à l'éthique de travail seront abordés dans le but de recueillir des données par rapport à la gestion de dilemmes éthiques.

La sixième section porte sur le stress au travail. Cette section permet de rendre compte du niveau de stress qu'exige le poste de gérante de boutique. À travers les questions portant sur le stress, les participantes sont amenées à partager les aspects de leur travail qui les stressent comme les situations les plus stressantes pour elles et les moyens mis en place pour mieux gérer le stress. Finalement, les participantes se prononcent sur des exemples de décisions difficiles à prendre.

La septième section porte sur l'épuisement. Cette section finale permet aux participantes de s'exprimer à propos de leur niveau de fatigue générale, ainsi que sur les trois composantes de l'épuisement professionnel qui sont les suivantes : l'épuisement, le cynisme et l'efficacité personnelle. Nous abordons également l'état de santé physique et psychologique des participantes afin de déterminer si leur travail engendre de quelconques problèmes.

En guise de conclusion, les participantes sont amenées à se prononcer sur leur connaissance à propos de l'épuisement professionnel. Cette question permet au chercheur de voir si les gérantes sont au courant des causes ou des symptômes de l'épuisement professionnel. Elles sont invitées à partager leur expérience afin de

savoir si elles ont connu une période plus difficile dans leur travail, ou si elles connaissent des collègues qui ont fait des *burnout*. Finalement, les participantes sont invitées à ajouter toutes informations qu'elles trouvent pertinentes à partager pour conclure l'entrevue, de même que de poser des questions si elles le désirent. Cela peut permettre de discuter de sujets qui n'étaient pas initialement prévus avec le guide d'entretien.

3.4 Déroutement de la recherche

Le déroulement de la recherche s'est fait sur une période d'environ deux (2) mois, dès la réception de la certification du comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CERPE) le 24 février 2021 et s'est terminé vers le mois d'avril 2021 avec l'analyse. Cette période inclut le recrutement des participantes, la phase des entretiens semi-dirigés et l'analyse des résultats. Le déroulement précis de la recherche, soit les méthodes de recrutements, les difficultés rencontrées, les modifications effectuées en cours de route et le déroulement des entretiens sont détaillées au cours des prochaines sections.

3.4.1 Stratégies de recrutement

Tout d'abord, nous avons pensé à une stratégie de recrutement où le chercheur se serait déplacé dans plusieurs centres commerciaux afin de recruter des participantes qui se porteraient volontaires de participer à la recherche. Le but était de présenter la recherche aux candidates et de permettre de faire un premier contact entre le chercheur et la future participante. Une fois que la candidate se manifesterait comme volontaire pour l'étude, un rendez-vous aurait été planifié afin d'effectuer l'entretien. Or, avec les mesures sanitaires mises en place au moment du recrutement des participantes, il ne s'agissait pas d'une option envisageable, puisque les centres commerciaux étaient fermés, en plus des endroits typiques pour effectuer des

rencontres. Le port du couvre-visage aurait également apporté des limites quant à l'observation des expressions faciales des participantes lors de l'entrevue.

Par conséquent, nous avons dû effectuer des modifications quant à la stratégie de recrutement des participantes afin de pallier les mesures sanitaires en place. Le recrutement des participantes s'est fait entre autres grâce aux réseaux sociaux, tels que *Facebook et Linked In*. Une annonce (voir Annexe B) a donc été publiée sur ces deux réseaux dans le but de recruter des participantes. Celle-ci devait répondre à l'annonce en écrivant au chercheur directement par message privé ou par courriel. Nous avons réussi à recruter trois participantes par l'entremise de ces plateformes, soit une participante sur *Facebook* et deux participantes sur *Linked In*. Les huit autres participantes ont été recrutées par la méthode du bouche-à-oreille, à travers leurs contacts, pour un total de 11 dans l'échantillon. Un avantage d'avoir modifié la méthode de recrutement est la possibilité de recruter des participantes de l'ensemble du Québec, et non seulement des participantes de la grande région Métropolitaine de Montréal. Cet avantage sera expliqué clairement dans la section de la conduite des entretiens. Dû aux mesures sanitaires en vigueur, les participantes n'avaient pas à se déplacer pour effectuer l'entretien, il n'y a donc pas de compensation financière pour la participation à l'étude.

3.4.2 La conduite des entretiens

Selon Blanchet et Gotman (2007), il existe trois aspects importants à considérer lors de la conduite des entretiens : l'environnement, la communication entre la participante et l'interviewer, ainsi que le mode d'intervention de l'interviewer pendant la conduite de l'entretien. Afin de conduire les entretiens, nous avons proposé aux participantes d'effectuer les entretiens à partir de la plateforme *Zoom*, afin de respecter les règles sanitaires en vigueur. Ce choix permet également d'accommoder l'horaire des participantes et de choisir le moment opportun pour elles,

et ce en évitant le temps de transport lié au déplacement. De plus, la plateforme *Zoom* permet d'assurer une confidentialité des données et permet aux participantes d'être à l'aise de raconter des situations plus difficiles à propos de leur métier. Les détails concernant la confidentialité des données suivront dans la prochaine sous-section.

Concernant la communication entre les participantes et l'interviewer, les participantes ont eu deux contacts. Premièrement, les participantes ont reçu un courriel comprenant les objectifs principaux de la recherche, la tâche et la durée (qui est l'entretien d'approximativement 60 minutes), ainsi que des informations comprenant les aspects éthiques de la recherche. Les participantes recrutées ont accepté de participer à la recherche et nous avons fixé un rendez-vous en fonction de leurs disponibilités. Le deuxième contact s'est fait de façon virtuelle, plus précisément par l'intermédiaire de la plateforme *Zoom* lors de l'entretien. Avant de commencer l'entretien, les participantes ont dû remplir le formulaire d'information et de consentement (voir annexe C) qui explique la dimension éthique de la recherche ainsi que les engagements du chercheur relativement à la confidentialité et l'anonymat des données recueillies. De plus, les participantes devaient lire et signer le formulaire d'information et de consentement avant de commencer l'entretien. Au moment de commencer l'entretien, les participantes étaient informées de l'enregistrement de l'entrevue à des fins de retranscriptions, et devaient accepter et signer la section appropriée du formulaire de consentement.

Voici des données concernant la durée réelle des entretiens :

- La durée moyenne des entretiens a été de 60 minutes
- L'entretien le plus court est d'une durée de 45 minutes
- L'entretien le plus long est d'une durée 93 minutes

- La durée totale des enregistrements est de 662 minutes, soit 11 heures.

Concernant le mode d'intervention de l'interviewer durant l'entretien, celui-ci s'est fié à son guide d'entretien et a posé certaines questions de relance et d'approfondissement afin de recueillir des données les plus riches et développées possibles. Le but de l'intervention était de laisser la place à la participante afin que celle-ci raconte en détail ses expériences de travail à propos du domaine de l'étude.

3.4.3 La confidentialité des données

Plusieurs moyens ont été mis en place afin d'assurer la confidentialité et l'anonymat des données recueillies lors de cette recherche. Tout d'abord, afin d'assurer la confidentialité des données, nous nous sommes assurés que les entretiens se déroulent dans une pièce fermée sans bruit et sans la présence d'un parti autre que l'interviewer et la participante. De plus, tous les fichiers audios issus des enregistrements des entretiens, ainsi que les retranscriptions écrites des entrevues ont été conservés dans un fichier crypté, dans un ordinateur verrouillé par mot de passe. Tous les enregistrements des entretiens contiennent uniquement une version sonore de la discussion. En aucun cas, les chercheurs n'ont enregistré des images ou des vidéos des participantes. De plus, afin de respecter l'anonymat des données recueillies, tous les noms des participantes ont été remplacés par des prénoms fictifs, tout comme les noms d'entreprises qui ont été renommés ou retirés afin de conserver l'anonymat des données. Afin que les participantes puissent donner un consentement libre et éclairé, celles-ci ont été informées de chacune des procédures précédemment expliquées.

3.5 L'échantillon de participantes

Afin de poser les bases de cette recherche, il est impératif de former un échantillon représentatif de la population étudiée. Bien qu'il s'agisse d'une recherche

exploratoire, il est important de construire un échantillon diversifié comprenant des gérantes et des gérants de boutiques issus de plusieurs types de commerce. La première partie de cette section portera sur la formation de l'échantillon, soit les différentes étapes, les prises de décisions et les critères d'inclusivité qui ont mené à l'échantillon présenté. La deuxième partie portera sur une présentation de l'échantillon final en plus d'une description à propos des différentes caractéristiques sociobiographiques et professionnelles.

3.5.1 Formation de l'échantillon

Afin de mieux comprendre l'emploi de gérante de boutique et les différentes composantes menant à l'épuisement professionnel, nous avons décidé d'éliminer les gestionnaires travaillant dans les supercentres, marchés d'alimentations et les grandes multinationales. Nous ne voulions pas que les boutiques elles-mêmes soient divisées en plusieurs départements différents, car cela aurait pu faire en sorte qu'il y a des demandes ou des ressources qui s'appliquent différemment selon le département spécifique.

Pendant la période de recrutement qui s'est fait par l'entremise des médias sociaux (*Facebook* et *Linked In*), ainsi que par la méthode du bouche-à-oreille, nous avons eu au total douze participantes qui ont manifesté leur intérêt pour participer à la recherche. Plus précisément, trois participantes ont été recrutées par les réseaux sociaux et neuf par la méthode du bouche-à-oreille. Nous avons eu une participante qui s'est désistée par faute de temps. Par conséquent, nous n'avons pas d'écart considérable entre les participantes ayant manifesté leur intérêt initial et l'échantillon actuel de la recherche.

Afin de construire un échantillon avec le maximum de représentativité, nous avons misé sur l'importance de recruter des hommes et des femmes gestionnaires de

boutiques. Nous avons également porté une attention à la diversité de l'état matrimonial, le niveau de formation et du nombre de mois d'expérience dans un poste de gestion. Par conséquent, nous avons un échantillon diversifié au regard de ces caractéristiques sociobiographiques. Savoie-Zajc (2009) stipule qu'on peut espérer « produire un sens complet » (p.226) lorsque les données recueillies sont diversifiées et pertinentes.

Par ailleurs, le recrutement s'est officiellement arrêté après les onze entretiens semi-dirigés, puisque nous avons atteint la saturation des données. La saturation des données survient lorsque les nouveaux entretiens n'amènent plus d'informations supplémentaires à l'analyse (Blais et Martineau, 2006; Savoie-Zajc, 2002). Nous avons atteint cette saturation avec les 11 entretiens conduits.

3.5.2 Description de l'échantillon

Cette section permettra la description exhaustive de notre échantillon (n= 11 participantes) en y incluant les caractéristiques sociobiographiques et socioprofessionnelles. À des fins de confidentialité, nous n'aborderons pas les entreprises choisies dans cette recherche afin de ne pas mettre de l'avant certaines entreprises et pour ne pas associer certaines pratiques à des entreprises spécifiques. Cependant, nous pouvons vous garantir que nous avons recueilli des participantes issues d'entreprises diversifiées en provenance de plusieurs régions du Québec. Également, les noms des participantes ont été modifiés afin de respecter la confidentialité et l'anonymat de celles-ci.

a) Caractéristiques sociobiographiques

L'échantillon final comprend 9 femmes (82%) et 2 hommes (18%). Cette répartition va dans le même sens que les dernières données fournies par Détail Québec (2020)

qui présentait dans leur rapport qu'il y avait une majorité de femmes (59%) dans la main-d'œuvre du commerce de détail (Détail Québec, 2020).

Au niveau de l'âge, l'échantillon comprend des participantes âgées de 20 à 35 ans. Pour préciser, nous retrouvons 2 participantes âgées de 20 à 24 ans (18%), 8 participantes âgées de 25 à 34 ans (73%) et 1 participante âgée de 35 à 44 ans (9%). Cela diffère de la répartition par groupe d'âge présenté dans les dernières statistiques sectorielles de Détail Québec (2020) qui rapportait 31% des employées sont âgées de 20 à 24 ans, 19% âgées de 25 à 34 ans et 15% âgées de 35 à 44 ans. La moyenne d'âge des participantes de cet échantillon est de 28 ans.

Pour ce qui est de l'état matrimonial des participantes lors de l'entretien, nous avons 3 participantes (27%) qui sont célibataires, 8 participantes en couple (73%). Pour les enfants, nous avons 2 participantes (18%) qui ont un enfant à leur charge alors que les 9 autres participantes (82%) qui n'en ont pas.

Du côté du niveau de formation, les gérantes détenant un diplôme d'études secondaires sont davantage représentées. En effet, 3 participantes ont atteint des études au niveau du baccalauréat universitaire (27%), 2 ont arrêté leurs études après le diplôme d'études collégiales (DEC) (18%), 5 ont arrêté leurs études après le diplôme d'études secondaires ou professionnelles (DES/DEP) (46%) et 1 n'a aucun diplôme (9%).

b) Caractéristiques socioprofessionnelles

Concernant l'expérience en gestion des participantes, nous possédons un échantillon diversifié. En effet, l'étendue de l'expérience des participantes varie entre 6 mois et 13 ans. La moyenne d'expérience en gestion de nos participantes est de 47 mois soit environ de 4 ans. Toutes les participantes, à l'exception d'une, travaillent dans une

moyenne entreprise (91%). Les moyennes entreprises comptent entre 100 et 499 travailleurs. Nous avons aussi une participante (9%) qui travaille dans un magasin qui fait partie d'une grande entreprise comprenant plus de 500 travailleurs.

Les gérantes de boutique recrutées travaillent dans différents types de magasin, ce qui permet une diversité dans notre échantillon. Nous avons des gérantes qui travaillent dans des boutiques de vêtements, d'accessoire de vêtements, de souliers et de loisirs. Par conséquent, nous avons consulté les offres d'emplois de ces boutiques afin de saisir les différentes tâches relié au poste, mais également les exigences qui y sont reliées. Plus précisément, quatre offres d'emploi ont été retenu pour analyse et présentation dans le cadre de ce mémoire afin de démontrer certaines convergences et divergences dans les offres d'emploi de gérante de boutique. Pour des questions de confidentialité, nous avons dû modifier l'offre d'emploi (annexe X) pour éviter d'identifier l'entreprise en question.

Tableau 3 : Résumé de l'échantillon

Noms*	Genre**	Âge	État matrimonial et nombre d'enfants	Niveau de Formation	Poste occupé	Expérience en gestion (en mois)
Amanda	F	30	Célibataire	Baccalauréat	Gérante-Adjointe de Boutique	36
Alex	M	29	En couple, aucun enfant	Diplôme Études Collégiales	Gérant de Boutique	60
Béatrice	F	31	Mariée, 2 enfants	Diplôme Études Secondaire	Gérante de Boutique	120
Dorothée	F	27	Célibataire	Diplôme Études Collégiales	Gérante de Boutique	48
Emilie	F	35	En couple, aucun enfant	Diplôme Études Secondaire	Gérante de Boutique	156
Justine	F	26	En couple, aucun enfant	Diplôme Études Secondaire	Gérante de Boutique	12
Kayla	F	30	Mariée, aucun enfant	Baccalauréat	Gérante de Boutique	36
Lee	F	20	En couple, aucun enfant	Diplôme Études Secondaire	Gérante de Boutique	12
Marc-Antoine	M	31	Marié, 2 enfants	Secondaire 3	Superviseur District	6
Odile	F	26	En couple, aucun enfant	Diplôme Études Professionnelles	Gérante de Boutique	6
Thomas	M	24	Célibataire	Baccalauréat	Gérant de Boutique	24

* Prénoms fictifs ** M = Masculin, F = Féminin, NB = Non Binaire

3.6 La méthode d'analyse des données

À ce stade-ci de la recherche, il est primordial de choisir une méthode d'analyse qui permettra de retirer le maximum de sens des données qualitatives. Étant donné que nous cherchons à mieux comprendre notre problématique qu'est l'épuisement professionnel, cette méthode d'analyse se doit d'être très structurée et systématisée afin de bien discriminer les données et pour éviter que toutes les données soient perçues comme pertinentes (Mukamurera, Lacourse, et Couturier, 2006). Face à un éventail de possibilités de méthodes d'analyse de données, nous avons décidé d'opter pour la méthode de L'Écuyer (2011) qui propose une analyse thématique en six étapes (L'Écuyer, 2011).

3.6.1 La méthode de L'Écuyer (2011)

Nous avons décidé d'opter pour une analyse de contenu thématique réalisée en six étapes (L'Écuyer, 2011). La raison du choix de cette méthode d'analyse est que celle-ci permet de prendre en compte des éléments psychosociaux, ce qui est important dans l'analyse des demandes et des ressources liées au métier de gérante. Aussi, les différentes étapes d'analyse permettent d'éclairer la problématique de l'épuisement professionnel dans ce secteur d'activité.

Étape 1 : Les lectures préliminaires

La première étape de cette méthode est la lecture complète des données recueillies dans le but de « donner une vue d'ensemble du matériel, de se familiariser avec ses différentes particularités » (L'Écuyer, 2011, p.57). Ces lectures préliminaires permettent de constater en surface certaines catégories d'analyses, de dégager certains thèmes particuliers, de même que cerner certains liens dans les données recueillies (L'Écuyer, 2011). Dans le cas du projet actuel, il s'agit de lire l'entièreté des

entretiens et de prendre des notes sur des commentaires qui reviennent souvent lors de la lecture préliminaire.

Étape 2 : Définir les unités de classifications

Cette deuxième étape vise à définir les unités de classifications qui sont des mots de base (L'Écuyer, 2011). Il est primordial de bien définir les unités de base avec une définition complète afin de permettre une meilleure analyse subséquente. Les unités peuvent être tout simplement des mots ou des groupes de mots (L'Écuyer, 2011). Il faut que les mots ou les groupes de mots évoquent un sens précis et complet (L'Écuyer, 2011). Le but de créer des unités de classification est de déterminer la découpe du matériel de recherche et pour préparer la classification et la catégorisation de ces unités de classifications (L'Écuyer, 2011). Dans notre cas, les unités de classifications à définir sont les concepts-clés tels que l'épuisement, le cynisme, la diminution de l'efficacité professionnelle, ainsi que les différentes demandes et ressources tirées de la littérature.

Étape 3 : Catégoriser et classifier le matériel

Cette troisième étape vise à « regrouper ces divers énoncés ou unités de classification par « analogie de sens » (Mucchielli, 1979, p.84; L'Écuyer, 2011, p.63). Dans cette étape, il est impératif de « réorganiser le matériel » (L'Écuyer, 2011, p.63) en sens qui s'assemble et se ressemble dans le but de faire ressortir des caractéristiques, des significations ou autres du document (L'Écuyer, 2011). Les catégories sont « une sorte de dénominateur commun auquel peut être ramené tout naturellement un ensemble d'énoncés qui se ressemblent sans forcer le sens » (L'Écuyer, 2011, p.64). Dans cette étape, nous avons opté pour le modèle mixte, puisque nous voulons créer des catégories d'analyse et du sens en fonction des données recueillies et également nous baser sur des catégories préexistantes. Par exemple, nous allons classifier le

matériel en fonction du modèle JD-R, mais il est probable que nous ayons à créer des catégories d'analyse si certains éléments ne correspondent pas avec les catégories préexistantes.

Il y a quatre sous-étapes à respecter. Premièrement, il faut « organiser [les] premiers regroupements en catégories préliminaires » (L'Écuyer, 2011, p.67) afin d'identifier ce qui peut aller ensemble et faire des regroupements dans des catégories préexistantes. C'est dans cette première sous-étape qu'il y a l'apparition des premiers thèmes les plus évidents (L'Écuyer, 2011). Deuxièmement, il faut « [réduire] à des catégories distinctives par [l']élimination des catégories redondantes » (L'écuyer, 1990, p.68), soit de réviser les premières catégories afin d'éliminer les redondances et les catégories qui se classifient difficilement (L'Écuyer, 2011). Troisièmement, il faut identifier et définir les catégories qui vont constituer la grille finale d'analyse (L'Écuyer, 2011). Le but est de retravailler les catégories afin de les définir le plus précisément. Quatrièmement, il faut classifier toutes les données à partir de la grille d'analyse finale (L'Écuyer, 2011). C'est avec ces catégories finales que nous pourrons analyser les données recueillies par la suite et faire des liens entre les différentes catégories et classifications (L'Écuyer, 2011).

Étape 4 : Quantification et traitement statistique

Cette quatrième étape consiste à effectuer des compilations quantitatives avec les 11 entretiens effectués. Par exemple, il est possible de créer des tables de fréquence, ou encore déterminer la présence ou l'absence de certains éléments, afin de voir s'il y a des constatations à découvrir (L'Écuyer, 2011). Après cette quantification, il est possible de faire différents traitements statistiques : des corrélations, l'analyse de variance et plus encore (L'Écuyer, 2011). Par contre, les auteurs mettent en garde que le traitement statistique ne doit pas être l'élément central de l'analyse de contenu, puisque l'on veut s'attarder davantage au sens du matériel qu'aux statistiques

(L'Écuyer, 1990). Dans notre recherche, nous pourrions effectuer des tableaux avec la fréquence des mots. Par contre, nous ne ferons pas de traitements statistiques puisque nous optons pour une méthodologie qualitative.

Étape 5 : La description scientifique

Cette cinquième étape consiste à décrire scientifiquement les résultats comme ils se présentent, et ce, en incluant une analyse qualitative des résultats (L'Écuyer, 2011). Dans cette étape, il faut que « chacune des catégories [soit] revue pour en faire ressortir les diverses caractéristiques des contenus qu'elle renferme [...] [et] ensuite, mettre en évidence les relations [...] qui peuvent exister entre les contenus d'une catégorie d'une part et ceux d'une autre » (L'Écuyer, 2011, p.108). L'approche qualitative permet de comprendre les différences ou les ressemblances dans une corrélation entre deux éléments, alors que l'approche quantitative se contente de donner une relation quantifiable entre deux éléments, sans en comprendre les processus sous-jacents (L'Écuyer, 2011). Dans notre cas, à ce stade-ci, il sera possible de faire des ressemblances ou des différences entre la théorie et la réalité du métier quant aux demandes et ressources liées au métier de gérante de boutique.

Étape 6 : L'interprétation

Cette sixième et dernière étape consiste à interpréter l'analyse descriptive effectuée lors de la dernière étape. Effectivement, il faut « analyser les relations entre les diverses composantes du matériel obtenu pour arriver à rejoindre [...] le sens plus profond et caché du phénomène analysé » (L'Écuyer, 2011, p.109). L'interprétation des résultats sera l'objet du cinquième chapitre de ce mémoire. L'interprétation permettra de faire des liens entre les différentes demandes, facteurs de stress et ressources liés au métier de gérante de boutique et permettra de mieux comprendre

l'incidence de ses facteurs sur le développement de l'épuisement professionnel des gérantes de boutiques.

Dans ce chapitre, tous les choix méthodologiques ont été présentés, allant de la sélection de l'outil pour récolter des données, l'entretien semi-dirigé incluant l'élaboration du guide d'entretien et le déroulement de la recherche. Cette section a également présenté un aperçu de l'échantillon de participantes ainsi que la méthode d'analyse ouverte basée sur les six étapes de l'Écuyer (2011). Pour notre recherche, l'entretien semi-dirigé est la méthode idéale, puisqu'elle permettra d'apporter de nouvelles connaissances sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutique et ainsi, de mieux comprendre les différentes demandes, facteurs de stress et ressources liées à ce poste de travail. Par conséquent, dans la prochaine section, nous vous présenterons les résultats de cette recherche ainsi qu'une discussion sur les résultats obtenus

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Cette section a pour objectif de présenter les principaux résultats de notre étude. Pour débiter, nous présenterons les résultats obtenus quant à la recherche sur les différentes tâches théoriques pour le poste de gérante de boutique. Par la suite, nous présenterons les résultats obtenus à l'aide de nos entretiens semi-directifs, en lien aux demandes, aux ressources et aux facteurs de stress reliés au poste de gérante de boutique, tout en appliquant le modèle théorique du JD-R de Bakker et Demerouti. Ces résultats permettront de formuler une analyse afin d'apporter de meilleures connaissances à propos de l'épuisement professionnel des gérantes de boutique dans le commerce de détail grâce à l'analyse des demandes et des ressources reliées à ce poste.

4.1 Le poste de gérante de boutique

Tel que mentionné dans notre introduction, selon le site Internet Indeed entreprise, une gérante de boutique a de multiples responsabilités, telles que le recrutement de personnel, répondre aux besoins des clients, offrir une expérience cliente hors pair, former les employées, respecter des objectifs financiers au niveau des ventes et des heures du personnel, gérer l'inventaire physique des produits, effectuer la planification des horaires, évaluer le personnel, gérer une équipe de travail et faire d'autres tâches connexes (voir annexe D). Les compétences requises pour ce poste sont généralement d'avoir de l'expérience en gestion de personnel, d'avoir de bonnes

aptitudes de communication, d'être capable de bien gérer et tolérer le stress, avoir une bonne organisation du temps, être capable de motiver son équipe et d'effectuer des ventes auprès de la clientèle (Indeed, s.d.). Pour des raisons de confidentialité et d'anonymat, nous avons donné des noms fictifs aux entreprises.

Dans la première entreprise, nommée ABC, une entreprise d'accessoires de vêtements, la gérante de boutique doit, entre autres, *coacher* et motiver une équipe de travail, appliquer les normes de la société dans le recrutement, l'expérience cliente et le visuel du magasin, améliorer les indicateurs de performance pour maximiser la rentabilité, renforcer la fidélité face à la marque, être centrée sur la clientèle, et agir en tant que partenaire avec les partenaires d'affaires. Les qualifications requises pour le poste de gérante sont d'avoir au minimum deux (2) ans d'expérience dans le commerce de détail, d'avoir une bonne confiance en soi, d'être motivée par l'atteinte des résultats financiers, d'être polyvalente, d'avoir de bonnes capacités cognitives et mathématiques, d'avoir un haut niveau d'éthique et d'être disponible en tout temps, et ce, de façon flexible.

Dans l'entreprise EFG, une entreprise de vêtements, on demande aux gérantes de boutique d'avoir les responsabilités suivantes : offrir un service à la clientèle de haute qualité, renseigner les clients sur les produits, offrir de la rétroaction et du coaching aux employés, motiver l'équipe de travail pour l'atteinte des objectifs de vente, assurer une rentabilité de la boutique, gérer le recrutement et la formation des employées et superviser les opérations de la boutique. L'entreprise exige que les gérantes de boutique aient un minimum de deux (2) à trois (3) années d'expérience dans un rôle de gestion, qu'elles aient une attitude positive, de l'expérience pour l'amélioration du rendement d'une boutique, un sens de l'initiative, d'avoir des compétences informatiques, d'avoir une flexibilité et une capacité d'adaptation et de l'ouverture à devoir changer de boutique à court préavis.

Dans l'entreprise HIJ, une entreprise de vente de vêtements, la description du poste de gérante est divisée en plusieurs catégories qui reflètent les diverses responsabilités. On y retrouve des responsabilités en vente, en marketing, en ressources humaines, en présentation visuelle et en administration. Pour les ventes, la gérante est responsable de maximiser le rendement et la rentabilité de la boutique, de planifier des objectifs financiers, de former les employées sur les techniques de vente, d'analyser les résultats financiers, de gérer la masse salariale. Pour le marketing, la gérante doit bâtir une clientèle régulière, comprendre leur besoin et être à l'affût des concurrents. Au niveau des ressources humaines, la gérante doit avoir une équipe performante, motiver son équipe, former son équipe, évaluer les membres de l'équipe et gérer des horaires de travail. Au niveau de la présentation visuelle, les gérantes doivent connaître la marchandise et placer celle-ci de sorte que la boutique soit attrayante. Elles doivent aussi gérer et avoir un bon contrôle de l'inventaire de la boutique. Au niveau de l'administration, les responsabilités sont : l'ouverture et la fermeture de la boutique, la gestion des dépenses et le respect des politiques de l'entreprise. Les exigences pour le poste de gérante dans cette entreprise sont de détenir de l'expérience en tant que gérante de boutique, d'avoir des aptitudes de leader, d'avoir une passion pour la vente et la gestion, d'être bilingue, d'être disponible en tout temps et de travailler au-delà du plafond d'heures lors des périodes achalandées.

Dans l'entreprise KLN, axée sur les souliers, on obtient des similitudes quant aux responsabilités des gérantes de boutique, qui sont les suivantes : atteindre les objectifs de vente, recruter et former une équipe, respecter les normes visuelles de l'entreprise, gérer l'inventaire, s'adapter à des environnements changeants et gérer le coût d'exploitation. Les exigences pour le poste sont par contre plus vagues que les autres entreprises; il faut des aptitudes de gestion et de gestion du stress, des habiletés pour la formation, et de l'expérience en vente.

4.1.1 Les tâches quotidiennes d'une gérante de boutique

Nous vous avons présenté les diverses tâches d'une gérante de boutique telles qu'elles y étaient inscrites sur les différents affichages de poste lié à leur entreprise. Cette section permet de dresser les différentes tâches de travail de nos participantes, telles que complétées dans leur quotidien.

4.1.1.1 Ouverture et fermeture du magasin

L'ouverture du magasin comporte une série de tâches qui permettent au magasin d'être prêt à accueillir ses premières clientes à l'heure d'ouverture. Le nombre de tâches de la gérante peut varier d'un magasin à l'autre, mais se résume à ceci : bien planifier l'horaire de la journée, les affectations qu'auront les employées, les pauses, s'assurer que la boutique soit en ordre et esthétiquement belle, analyser les résultats financiers et s'assurer d'avoir un plan financier pour la journée. Pour certaines gérantes, l'ouverture consiste uniquement à « *préparer le briefing de la journée, sortir le planning de la journée, les membres de l'équipe qui travaillent, préparer les postes, les pauses de la journée et ensuite je dois aussi faire tout ce qui est admin* » (Amanda). Pour d'autres gérantes, il s'agit d'une période pour effectuer des analyses de ventes comme dans le cas de Béatrice qui affirme que quand :

J'arrive le matin, je vérifie les chiffres de la veille, le pourcentage de personne qui est rentrés dans le magasin versus le pourcentage de vente pour vérifier ta belle conversion. Si tu n'as pas une belle conversion, tu dois vérifier chaque heure pour voir qui était sur le plancher et essayer de comprendre qu'est-ce qui s'est passé. Donc, c'est de faire un meeting avec chaque employé pour comprendre ce qui s'est passé. Après ça, tu ouvres les courriels » (Béatrice).

La fermeture du magasin nécessite également quelques tâches qui peuvent varier en temps et en difficulté. Généralement, les tâches associées à la fermeture sont le nettoyage de la boutique, le remplissage des produits, le *facing* de la boutique (qui est de mettre les produits sur le devant des tablettes pour montrer que les tablettes sont remplies) et de compter le contenu des caisses. La gérante doit s'assurer que ses caisses balancent tous les jours, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'écart d'argent. En effet, pour la gérante Amanda « *si jamais je vois qu'il y a des écarts de caisse, je dois les chercher, les valider et les justifier, donc des fois ça prend plus ou moins de temps dépendamment de la situation* » (Amanda).

4.1.1.2 Gestion d'équipe

La gérante de la boutique a plusieurs tâches qui touchent la gestion d'équipe. La gérante est responsable du cycle complet de l'employé, allant du recrutement jusqu'à la fin d'emploi ou la promotion de l'employé, comme l'illustre cet exemple « *il y a la gestion des horaires, la gestion des embauches, la gestion des plans de développement pour chaque employé, des plans de redressement, la gestion des résultats (et) les plans d'action à mettre en place* » (Alex). La gérante est également responsable de la motivation de l'équipe et de la performance de son équipe pour atteindre les objectifs de vente : « *ça serait de construire une équipe à ton image et qui performe bien. Ce n'est vraiment pas évident parce qu'il peut y avoir du roulement ou une personne qui ne fit pas dans l'équipe* » (Thomas). De plus, la gestion des employées implique de gérer des comportements d'employés, ce qui n'est pas toujours facile, comme nous a confié Béatrice : « *(une gérante) ça gère des employés, du drama de petite fille (rire), j'avais toujours quelque chose à régler avec un employé (...) tsé la personne qui n'est pas capable de faire la séparation entre le travail et la maison* » (Béatrice). La gérante agit parfois comme « *psychologue* » (Béatrice) auprès de ses employées, car « *les employés sont souvent plus jeunes, ils veulent se confier, parler de leurs expériences, genre leur peine d'amour, ou leurs*

soirées, ou même de leurs aspirations de carrières » (Béatrice). De l'autre côté, la gérante est aussi responsable de la gestion de son équipe sur le plancher de vente, c'est-à-dire de positionner adéquatement son équipe pour que la boutique soit opérationnelle, de *coacher* les employées sur les ventes et le service à la clientèle. Par exemple, Odile et Béatrice nous ont expliqué qu'un positionnement optimal en boutique est crucial pour les ventes; il faut « *bien positionner ton staff aussi pour être sûr qu'on va chercher le maximum de vente aussi* » (Odile) et « *analyser que tous les employés sont sur leur territoire parce que dans ce type de boutique là c'est vraiment important de rester dans son secteur. Si par exemple une personne est attirée à l'entrée, elle doit y rester* » (Béatrice). Par conséquent, on constate que la gestion d'équipe comprend une grande part des responsabilités des gérantes de boutique.

4.1.1.3 La gestion des stocks et le merchandising visuel

Les gérants de boutique sont responsables de l'attrayance de leur boutique. Plusieurs gérantes ont mentionné qu'une boutique bien remplie en matière de produits, propre et visuellement attrayante permet de meilleures ventes. Les clientes sont davantage attirées par les produits lorsque la boutique est esthétiquement belle, tandis qu'une boutique « *en bordel* » (Béatrice), avec des produits mal placés, va avoir l'effet contraire. Les gérantes doivent aussi contrôler leur inventaire et assurer un suivi serré des stocks : « *tu dois être capable de te retrouver dans tes affaires. Tu dois savoir tel soulier est où pour mieux te retrouver. Tu dois surveiller tout, dans les souliers c'est vraiment important de checker ton entrepôt* » (Béatrice) afin d'éviter des pertes de produits, dont des pertes financières. En somme, la gérante est responsable de s'occuper qu'il n'y ait pas d'écarts d'inventaire.

4.1.1.4 La gestion des ventes

Dans le commerce de détail, *« la priorité c'est vraiment les ventes, tsé veut veut pas on est dans une business de retail fac la personne en haut de nous s'attendent à ce qu'on fasse des ventes »* (Dorothée). La gestion des ventes est un défi constant, car plusieurs facteurs peuvent venir influencer les résultats financiers. Des exemples de facteurs pouvant influencer les ventes sont les employées, le visuel du magasin, la température extérieure, des évènements spéciaux, la période de l'année, des nouveautés ou des soldes sur les produits. Un défi dans le commerce de détail est *« de s'assurer que la boutique soit rentable pis qu'on peut aller chercher le maximum de dollars qu'on puisse »* (Thomas), puisqu'il y a *« un compte-rendu détaillé de ma semaine sur qu'est-ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, qu'est-ce que j'ai vendu pis pas vendu, pourquoi »* (Béatrice). La gestion des ventes est importante puisque les compagnies donnent des objectifs de vente à atteindre et planifie des coûts en fonction de ces objectifs. Par exemple, il faut que les magasins :

« rentrent dans un budget, que ce soit au niveau des heures ou des ventes. Les deux sont importants. Souvent, c'est un budget en argent par rapport à ça, on avait un barème d'heures à respecter. Si on faisait tant d'argent dans ta semaine, tu pouvais avoir tant d'heures. Fac il fallait tout le temps se réajuster, donc des fois il fallait couper des quarts de travail, d'autre fois en ajouter, donc ouais c'est de toujours se réajuster » (Odile).

Cet exemple démontre également que les gérantes ont des tâches administratives à effectuer, telles que la gestion d'horaire, de budget et de rapport à compléter en fonction de leurs ventes et dépenses.

4.1.1.5 La gestion de la clientèle

En dernier lieu, le poste de gérante comprend également un volet important auprès de la clientèle. La gérante est aussi une employée qui est sur l'aire de vente, donc qui vend des produits pour satisfaire les besoins de la clientèle. La gérante doit « *s'assurer que le client ait un service impeccable et que le service soit A-1, quand tu vois les clients fâchés qui prennent la porte parce qu'ils n'ont pas eu un service exceptionnel, c'est fâchant* » (Odile). La gérante est aussi la personne responsable en cas de problème avec la clientèle; elle gère les retours des produits et les plaintes. De plus, le service à la clientèle est en soi une tâche qui est complexe, il faut gérer plusieurs demandes à la fois de la part de la clientèle. Cet extrait démontre cette difficulté : « *en partant, travailler avec la clientèle c'est stressant, car cela demande beaucoup de flexibilité et beaucoup de réactivité dans le sens où c'est quelque chose de très demandant, car les clients ont beaucoup de demandes* » (Alex). En effet, les employées sur l'aire de vente doivent composer avec les besoins de la clientèle, s'adapter à leur situation, se mettre à leur place, réguler leurs propres émotions et satisfaire leur expérience. Il s'agit donc de tâches qui nécessitent des capacités comportementales et cognitives précises puisqu'elles sont reliées aux émotions.

4.1.1.6 Résumé

Après avoir décrit les différentes tâches du poste de gérante de boutique, on saisit que ce poste est complexe. Cet extrait d'entretien nous résume bien le poste et l'importance d'une bonne gestion globale :

« C'est en fait que le gérant doit suivre plein de choses, il est un peu multifacette, il fait plein de micro métier, à la fois il doit montrer l'exemple, donner le meilleur service à la clientèle, etc. À la fois, il doit être coach, s'occuper des employés, s'assurer que tout se passe bien, à la

fois de s'occuper de l'administratif et que ce soit parfaitement exécuté parce que des horaires mal faits c'est souvent de l'argent perdu, le gérant joue avec de l'argent sans que ce soit de l'argent physique. Tout ce qui est fait est pour que le magasin soit rentable et c'est surtout d'être tous les fronts. Le plus gros défi c'est vraiment de tout bien faire sachant qu'il y a beaucoup à faire et tout en gardant un magasin rentable et que la compagnie soit contente » (Émilie).

D'une autre part, les gérantes ont à composer avec des journées qui sont très différentes les unes aux autres en raison de plusieurs facteurs. Malgré tout, cet extrait d'entretien démontre clairement l'adaptabilité qu'une gérante doit avoir et l'importance d'effectuer une bonne gestion globale de sa boutique :

« On sait que dans le détail, chaque journée est différente (rire), il faut s'adapter! Je dirais qu'une journée typique de travail c'est de rentrer, analyser les chiffres de la veille, préparer l'équipe, voir si le magasin est propre et prêt à recevoir les clients, préparer ses objectifs de la journée. Vérifier qu'on a des tailles dans les vêtements, qu'on ne manque pas de stock, que l'équipe est au point pour recevoir les clients et puis pallier à tout ce qui est de dernière minute comme les vendeurs qui ne se présentent pas ou qui call malade dernière minute pour une raison XY, être sûr qu'on a un plan B » (Kayla).

Pour conclure, cette première section a permis de décrire concrètement les bases du métier de gérante de boutique en démontrant les tâches quotidiennes et l'importance de ces tâches pour le bon roulement d'une boutique. Il est primordial de bien comprendre les tâches du poste, afin de saisir les différentes demandes et ressources liées au poste de gérante de boutique.

4.2 L'analyse du poste de gérant de boutique : la réalité versus le papier

En analysant les différentes descriptions de tâches pour le poste de gérante de boutique, on y trouve des similitudes et des différences d'une entreprise à l'autre. Au niveau des similitudes, on y retrouve les tâches de gestion d'équipe, de recrutement, de formation des employées et de gestion de budget. Par exemple, les quatre entreprises sélectionnés ont décrit que la candidate se doit de *coacher*, gérer et former une équipe d'employées au niveau des ventes, du service à la clientèle et sur les différentes normes de l'entreprise. On y retrouve également des similitudes au niveau de l'importance de trouver des moyens pour atteindre et de dépasser les objectifs financiers. Les organisations indiquent aussi l'importance de s'assurer que la candidate se doit de contrôler les dépenses et les coûts associés à la boutique. Un aspect qui est également présent dans les descriptions de tâches est d'offrir un service à la clientèle hors pair et de conseiller les clientes par rapport aux produits. Il y a également des similitudes au niveau des exigences requises pour le poste de gérante de boutique. Généralement, les entreprises vont demander que la candidate détienne entre deux à trois années d'expérience en gestion et qu'elle ait des disponibilités flexibles sur tous les types de quarts (les journées, les soirées, les fins de semaine et les jours fériés). On constate également que les candidates doivent avoir de l'expérience en vente et être motivées à vouloir atteindre des objectifs financiers. Il en est de même pour la gestion d'une équipe de travail. Au niveau des différences entre les affichages de poste de gérante de boutique, on constate que certaines entreprises publient des descriptions de poste beaucoup plus élaborées et précises, alors que d'autres entreprises se contentent du minimum. Par exemple, l'entreprise ABC et HIJ mentionne des tâches reliées à la gestion du visuel de la boutique, à la fidélisation de la clientèle envers la marque, alors qu'il n'y a pas mention de ces deux aspects chez EFG et KLN. Dans l'affichage du poste dans l'entreprise HIJ, on y voit une description de tâches beaucoup plus élaborée, puisque les tâches sont divisées par catégories. Pour une candidate, cela est beaucoup plus simple et précis de comprendre

les attentes par rapport au rôle du poste de gérante de boutique. Plus un poste est détaillé, plus une candidate sait à quoi s'attendre dans le métier pour lequel elle postule, et aura moins des surprises.

Par contre, si l'on compare les entreprises ABC, EFG, HIJ contre KLN pour les exigences du poste, on saisit que les trois premières entreprises publient des critères plus complets que la dernière. Par exemple, les trois premières entreprises précisent qu'une candidate doit avoir au minimum deux années d'expérience en gestion, soit de personnel ou de boutique, alors que dans la dernière entreprise, on mentionne qu'il faut seulement avoir de l'expérience en gestion, sans toutefois spécifier le nombre d'années ou le type de gestion nécessaire à l'emploi. De plus, l'entreprise KLN ne mentionne pas d'exigences envers les disponibilités de la candidate, ni sur les langues parlées et mentionne que très peu des compétences qui sont dans les tâches à effectuer. Comme le mentionne Emilie : *« ben je pense qu'au départ quand tu appliques pour un poste de gérant, tu ne sais pas tout et surtout tu ne sais pas l'envergure de tout ce que ça implique comme tâches et responsabilités (Émilie)*. Il est donc difficile de faire une description de poste qui comprend toutes les tâches à effectuer.

4.3 Les ressources liées au poste de gérante de boutique

La prochaine section présente les différents résultats obtenus sur les ressources du métier de gérante de boutique lors des entretiens semi-dirigés conduits pour cette étude. En guise de rappel, une ressource est un « aspect de l'emploi qui permet d'atteindre des objectifs au travail, de réduire les demandes et les coûts physiologiques et psychologiques liés à ces demandes et de stimuler la croissance et le développement personnel » (Demerouti *et al.*, 2001, p.501). Il existe plusieurs types de ressources liées à un emploi : les ressources liées à l'environnement de

travail, les ressources organisationnelles, les ressources sociales et personnelles (Bakker et al., 2017).

4.3.1 Les ressources liées à l'environnement de travail

Les ressources liées à l'environnement de travail incluent des caractéristiques comme l'autonomie, la clarté du rôle, le contrôle, la participation dans le processus décisionnel, la rétroaction sur les tâches et la variété de compétences (Bakker *et al.*, 2007).

4.3.1.1 L'autonomie

Tout d'abord, l'autonomie est une ressource dont disposent les gérantes dans le cadre de leur travail jusqu'à une certaine limite. Lorsque nous avons posé la question aux participantes à savoir si elle disposait d'autonomie dans leur travail, la plupart nous ont mentionné qu'elle disposait d'autonomie dans leur fonction, comme l'illustre cet exemple : *« je pense qu'on me laisse beaucoup d'autonomie sur ce que je fais. On me fait confiance sur ce que je fais tant que je le fais. J'ai toujours eu la chance d'avoir eu des supérieurs (...) qui me laissent faire ce que je pense qui est le meilleur. »* (Alex). Chez certaines gérantes, l'autonomie signifie qu'il y a de la latitude décisionnelle pour améliorer la boutique et mettre en place de bonnes pratiques, comme l'illustre cet extrait : *« oui je suis très autonome dans mes tâches, j'ai de la latitude pour décider les choses que je veux mettre en place tant que ça affecte positivement mes ventes. »* (Justine). L'autonomie se fait surtout ressentir au niveau de la confiance de la supérieure, qui n'intervient que si la boutique n'atteint pas ses objectifs financiers. Dans certains cas, des gérantes se sont plaintes qu'elles n'avaient pas assez de directives reçues, donc trop d'autonomie, sur certains types de tâches comme le montre cet extrait :

« Trop d'autonomie c'est souvent dans les merchandisages, ils vont souvent envoyer un plan, mais souvent c'est arrange toi avec tout ça et ça prend des photos à la fin. On se retrouve avec du stock qui n'est pas sur les plans, ou du stock qui manquent ben souvent. Ou aussi ils nous demandent de mettre des affiches, qu'on n'a pas reçues évidemment. À ce moment-là, tu fais preuve d'imagination, des fois c'est genre tu n'as pu de stock et c'est arrange toi avec tes troubles » (Lee).

Dans certaines entreprises, l'autonomie se limite à certains aspects du travail et certaines directives sont envoyées du bureau-chef et doivent être appliquées d'une manière précise. Le bureau-chef, souvent caractérisé par la haute direction composée des gérantes régionales et de différentes directrices de l'entreprise, va envoyer aux boutiques des directives et procédures à respecter. Par exemple, le bureau-chef va choisir la promotion offerte pour les clientes, va décider des dates de lancement des nouveaux produits, va octroyer les quantités de produits envoyés aux magasins. L'autonomie des gérantes peut également être limitée au niveau de certaines politiques d'entreprise; par exemple des politiques de ressources humaines qui doivent être respectées et être promues dans les boutiques. Cet extrait résume bien l'autonomie et ses limites pour les gérantes de boutique :

« Oui, ben par exemple je peux décider ce que je veux un peu pour augmenter la rentabilité de mon magasin. Genre je peux décider des spéciaux que je mets à la caisse, un peu aussi du visuel dans le sens où que ça peut augmenter mes ventes, de mes méthodes de coachings et de suivi. Sinon c'est sûr que je dois rester dans le cadre que me donne le bureau-chef » (Thomas).

4.3.1.2 Le contrôle

Les gérantes de boutique disposent d'un certain contrôle sur leur travail, mais ce contrôle est limité. Les gérantes ont le contrôle sur plusieurs aspects de leur travail, comme leur équipe de travail, les employées, les formations données, les techniques de vente et l'esthétique de la boutique. Les gérantes sont libres de mettre en place des actions afin de faire augmenter leur vente de produits ou pour augmenter la rentabilité de la boutique, comme le démontre cet extrait : « *Ouais je crois que je peux contrôler ce que je fais. Tsé mettons je te dirais ok, bon, aujourd'hui on ne met rien en place, on s'en fout, ben les ventes risquent d'être moins élevées et moins bonnes que si je dis aux employés bons, ok, aujourd'hui on met ça en place, on est capable pis je les encourage, ben les ventes risquent d'être ben plus élevées* » (Dorothée). Les gérantes ont le contrôle également sur leur équipe de travail; elles sont libres de faire les horaires de travail autant de leurs employées que leurs propres horaires. Elles peuvent également choisir de donner le nombre d'heures qu'elles veulent aux employées, donc de donner davantage d'heures aux employées performantes. Elles ont également le contrôle sur le suivi des ventes et de leur inventaire. Par exemple, les gérantes sont responsables de faire le suivi de leur inventaire et des commandes reçues. Elles ont le contrôle de déterminer si les commandes sont complètes et de signaler tout écart d'inventaire. Dans certains cas, elles peuvent faire des demandes à leur gestionnaire afin d'avoir plus de produits qui se vendent bien, comme nous a confié Thomas : « *si je vois que je vends beaucoup plus un produit qu'un autre magasin, je peux demander à ma boss de me commander plus de produits, mais je dois prouver que je peux les vendre pour pas que les produits traînent après dans mon backstore* » (Thomas). La gestion de l'inventaire et les diverses demandes de produits sont une source de contrôle du travail puisque le gestionnaire est davantage en mesure de contrôler ses produits, ce qui influence les ventes de son magasin. Dans l'exemple de Thomas, le gérant sait les produits les plus populaires auprès de sa clientèle et demande à son gestionnaire d'en avoir plus, car cela aura un impact positif sur ses

ventes. Il a donc un contrôle sur le rendement de son magasin en demandant plus de produits à sa gestionnaire. Bien que chaque gestionnaire peut faire des demandes d'inventaire, celles-ci ne bénéficient pas d'une autonomie entière puisqu'ils sont supervisés par leur gestionnaire. Par exemple, les gérantes ne pourraient pas commander autant d'inventaire qu'elle le désire parce que cela engendre des coûts, mais bien aussi pour assurer un roulement des stocks.

Par contre, le contrôle de l'environnement de travail est limité : *« des fois il y a des choses incontrôlables qui arrivent, une directive du bureau-chef qui fait en sorte qu'on doit changer des trucs. Majoritairement, c'est moi qui contrôle »* (Alex). Un autre gérant a mentionné que certains aspects de la comptabilité ne sont pas contrôlables : *« je dirais c'est les trucs que tu ne peux pas contrôler, surtout au niveau de la comptabilité »* (Marc-Antoine). Les gérantes ont des budgets et des coûts à respecter qui leur proviennent des responsables des finances de l'entreprise. Tout dépassement dans le budget d'heures associées au personnel ou des écarts d'inventaire doivent être expliqués au bureau-chef. Les gérantes de boutique n'ont pas le contrôle sur les politiques de l'entreprise, puisqu'elles se doivent d'appliquer les règles prescrites. Il existe également des facteurs de l'environnement de travail qui ne sont pas contrôlables. Par exemple, les gérantes ne peuvent pas contrôler la température extérieure, qui aura une influence sur l'achalandage dans les centres commerciaux. Elles ne peuvent pas non plus contrôler les imprévus de la journée. Une gérante nous a confié que :

« dans le fond si tu as l'impression de ne pas contrôler c'est sûrement parce qu'il te manque un élément. Fac si ça arrive c'est de se remettre à penser à ce que tu peux changer pour t'aider parce que si tu restes dans le je contrôle pas je contrôle pas, ben tu nages tout seul pis tu finis par te fatiguer (Émilie).

Pour conclure, les gérantes de boutique sont en mesure de contrôler une certaine partie de leur environnement de travail en mettant en place des pratiques de travail pour faire augmenter leur vente. Par contre, certains aspects de l'environnement de travail ne peuvent pas être contrôlés par les gérantes, tels que la température, l'affluence et les imprévus.

4.3.1.3 La clarté du rôle attendu

Toute employée a un rôle à jouer dans l'entreprise en fonction de ses tâches. Lorsque les employées ont un rôle attendu qui est précis, clair et simple, cela est considéré comme une ressource organisationnelle, puisque celles-ci connaissent les attentes et la performance souhaitée de leur gestionnaire. Nous avons eu une gérante qui nous a mentionné que son rôle et les attentes associées à son poste étaient précis, clairs et simples, puisqu'elle a obtenu une promotion dans son magasin, passant de gérante adjointe à gérante de boutique. En effet, cette gérante a pu être formée et préparée pour son nouveau rôle : *« ben je te dirais que j'avais été très bien préparée parce que ça faisait un an et demi que j'avais le poste inférieur, donc le poste s'est fait naturellement, je n'ai pas eu de surprises. La charge de travail ne dépassait pas mes attentes, car j'étais très bien préparée »* (Odile). Avoir un rôle et des responsabilités claires permet aux gérantes de bien faire leur travail et de se situer par rapport aux attentes.

4.3.1.4 La participation au processus décisionnel

La participation au processus décisionnel fait référence à la participation des gérantes de boutique dans les décisions organisationnelles de l'entreprise. Les gérantes de boutique n'ont pas la possibilité d'être impliquées dans les décisions d'envergure ou qui ont de gros impacts sur leur travail. Il s'agit d'une exclusivité des hautes gestionnaires du bureau-chef qui sont impliquées dans les décisions importantes

d'entreprise, comme le calendrier des promotions, l'achat de produits, les finances (coûts et budget) et les politiques d'entreprise. Cet extrait d'entretien démontre ce fait : *« dans ma dernière entreprise (...) toutes les décisions importantes ne sont pas prises par le gérant, ils sont pris plus haut »* (Béatrice). Par conséquent, dans le cadre de cette étude spécifique, nous ne pouvons pas considérer qu'il s'agit d'une ressource présente pour les gérantes de boutique.

4.3.1.5 La rétroaction sur les tâches

Les gérantes de boutique peuvent obtenir de la rétroaction venant de leur supérieure hiérarchique, qui est souvent une gérante de district ou régionale. La gérante de district ou régionale est responsable de plusieurs magasins dans une région et s'occupe de faire le suivi auprès des magasins respectifs. Toutes les gérantes rencontrées ont mentionné recevoir à l'occasion de la rétroaction sur les tâches effectuées, que ce soit de la rétroaction positive ou constructive. En effet, les gérantes apprécient les rétroactions : *« c'est vraiment gratifiant et motivant quand tu as des bons commentaires venant de ta boss, qui te dit qu'elle est satisfaite de ton travail et tout. Sinon même quand elle me dit des choses qui vont moins bien »* (Thomas). La rétroaction sur les tâches permet de faire sentir aux gérantes que leur travail est apprécié, comme nous a mentionné Odile : *« Ils me disent que mon travail est bien fait. Donc je considère qu'ils apprécient ce que je fais »* (Odile). Par contre, la majorité des gérantes ont confirmé qu'elles aimeraient recevoir davantage de rétroactions sur leur travail afin de s'améliorer personnellement ou pour performer davantage :

« J'en reçois de la rétroaction, mais pas assez. Je n'ai jamais eu de grosses rétroactions jusqu'à présent sur mon travail, fac je sais même pas si ce que je fais c'est bon ou pas (rire). Non, mais j'imagine que c'est bon minimalement sinon je me serais fait rencontrer ou parler (rire). Mais

j'aimerais ça recevoir plus de rétroactions sur mon travail que je fais »
(Thomas).

Nous allons aborder le manque de rétroactions sur le travail sera abordé dans la section des demandes.

4.3.1.6 La variété de compétences

L'utilisation d'une variété de compétences au travail est une ressource qui permet de garder les employées motivées et engagées au travail, ce qui a un impact positif pour éviter l'épuisement professionnel (Bakker *et al.*, 2007). Les gérantes de boutique ont la possibilité d'utiliser un éventail de compétences dans leur quotidien, comme l'illustre cet extrait :

« C'est en fait que le gérant doit suivre plein de choses, il est un peu multifacette, il fait plein de micro métier, à la fois il doit montrer l'exemple, donner le meilleur service à la clientèle, etc. À la fois, il doit être coach, s'occuper des employés, s'assurer que tout se passe bien, à la fois de s'occuper de l'administratif et que ce soit parfaitement exécuté »
(Justine).

Les gérantes de boutique doivent quotidiennement utiliser les compétences suivantes dans le cadre de leurs tâches quotidiennes : l'écoute, la bonne gestion du stress, le jugement, la capacité à gérer un budget, l'équipe, répondre aux besoins des clients, le travail en équipe, la résolution de problèmes, le leadership, le sens de l'initiative, la résilience, l'organisation, la capacité de s'adapter aux imprévus et avoir une bonne assurance. Ces compétences ont été mentionnées lors des entretiens avec les participantes. En utilisant une variété de compétences au travail, certaines gérantes se sentent davantage accomplies dans leur travail : *« je m'accomplis dans ce que je fais.*

Je ne le fais pas pour les autres, mais je le fais parce que j'aime ça (et) je suis capable d'avancer selon mes aptitudes et je fais un bon travail rien qu'avec mes aptitudes que j'ai réussi à développer au fil de mes années. » (Marc-Antoine). Les gérantes réussissent à se développer dans leur aptitude professionnelle grâce à l'utilisation de multiples compétences. En effet, elles font « *plein de micro-métier à la fois* » (Justine) donc elles doivent utiliser plusieurs compétences afin de gérer adéquatement une boutique. L'utilisation d'une variété de compétences permet aux individus de se réaliser et de diminuer le travail routinier. Les gérantes peuvent donc utiliser une variété de compétences pour combler les différentes demandes associées à leur métier.

Pour résumer, parmi les gérantes de boutique que nous avons rencontrées, elles ont majoritairement des ressources liées à l'environnement de travail comme l'autonomie, le contrôle, une variété de compétences dans leur travail, mais n'ont pas les ressources telles que la clarté du rôle attendu ou la participation au processus décisionnel.

4.3.2 Les ressources organisationnelles

Il existe plusieurs types de ressources organisationnelles telles que des opportunités de carrière et de progression, ainsi qu'un salaire satisfaisant (Bakker *et al.*, 2007).

4.3.2.1 Opportunités de carrière

Les opportunités de carrière et de progression sont des ressources organisationnelles qui favorisent l'engagement et la motivation au travail (Bakker et De Vries, 2020; Bakker *et al.*, 2007). Les gérantes de boutique ont pour la plupart obtenu des promotions et ont monté les échelons des entreprises afin d'accéder à leur poste de gérante, comme le démontre cet exemple : « *j'ai évolué en poste plusieurs fois au*

sein de la même compagnie » (Kayla). Pour Thomas, il a évolué dans tous les postes dans la même entreprise avant de se faire offrir le poste de gérante de boutique :

« cela fait plusieurs années que je travaille au sein de la compagnie. J'ai commencé comme vendeur à temps partiel en même temps que mes études et finalement j'ai monté les échelons jusqu'à assistant-gérant. Et récemment, ils m'ont proposé un poste de gérant de magasin et j'ai accepté » (Thomas).

La plupart des entreprises associées aux participantes favorisent les promotions à l'interne, puisque cela permet aux employées de faire grandir dans l'entreprise. L'avancement favorise également la motivation et l'engagement des employées, mais permet aussi d'éviter les coûts associés à la formation, au recrutement et au roulement de personnel. Les gérantes de boutique rencontrées ont été questionnées à savoir si leurs objectifs de carrière étaient compatibles avec les objectifs de l'entreprise. Toutes les gérantes, à l'exception d'une, ont mentionné qu'il y avait possibilité d'avancement et que l'entreprise favorisait l'avancement à l'interne. Un fait intéressant recueilli est que les gérantes se font souvent changer de boutique, afin d'avoir de plus gros volumes de boutique en termes de chiffre d'affaires. Le changement de volume est reflété par les résultats financiers du magasin, un magasin A ayant un chiffre d'affaires de 300 000\$ est un plus petit volume qu'un magasin B ayant un chiffre d'affaires de 500 000\$. Donc, une gérante en poste dans un magasin A pourrait obtenir une promotion et gérer un magasin de type B : *« récemment, il cherche un gérant pour une autre boutique, on m'a proposé un plus gros volume (...) c'est clairement parce qu'ils croient en mes capacités »* (Dorothee). Par contre, une fois que les gérantes sont en poste, il devient plus difficile de progresser dans l'entreprise. Les postes de gestion supérieure, comme superviser une région, où être dans la haute direction est plus difficiles à atteindre : *« une des raisons que j'aimerais me trouver un autre emploi (...) (c'est) parce que je sais que je veux faire plus, mais*

qu'ici je ne pourrai pas faire plus » (Dorothee). Cette barrière pourrait entraîner une perte de motivation à long terme, comme le démontre l'extrait recueilli. Par conséquent, les opportunités de carrière et de progression sont des ressources présentes dans les entreprises des gérantes de boutique. Par contre, les opportunités diminuent plus le palier hiérarchique augmente.

4.3.2.2 Salaire

Le salaire est une ressource organisationnelle qui est très importante pour les employées. Les gérantes de boutique font face à une grande charge de travail quotidienne et doivent composer avec plusieurs tâches de travail en même temps. Un extrait démontre l'importance du salaire pour les gérantes : *« je te dirais que le salaire honnêtement joue beaucoup, car c'est de grosses journées »* (Lee). Avec les témoignages recueillis, le salaire offert n'est pas une ressource organisationnelle présente pour les gérantes de boutique : *« c'est sûr qu'un salaire plus élevé ça serait mieux pour tout le travail effectué »* (Thomas) et *« c'est sûr qu'avoir un meilleur salaire ça serait le fun. Avant on avait des augmentations de salaire aux années, mais depuis 2 ans, il n'y en a plus, fac ça c'est un peu poche »* (Dorothee). Une autre gérante mentionne que le salaire serait un facteur qui augmenterait le roulement des gérantes de boutique : *« on a des tâches super importantes. En ayant de plus gros salaires, ça aiderait aux gens de vouloir rester »* (Lee). Un autre témoignage confirme l'insatisfaction du salaire reçu et affirme même que les gens ont des préjugés sur le métier et le salaire associé : *« je crois que les gens ont aussi conscience que c'est un métier qui ne paye pas non plus (...) parce que ça ne nécessite pas nécessairement beaucoup d'études »* (Justine).

Les gérantes de boutique ont le droit à des bonus mensuels si elles atteignent leur objectif de vente mensuel. Il s'agit d'objectifs qui sont difficiles à atteindre : *« les bonus mensuels (...) sont difficiles à atteindre (...) je pense que j'en ai eu un en 3*

ans » (Dorothee). Les bonus sont une stratégie pour augmenter la motivation extrinsèque des gérantes afin qu'elles mettent en place des méthodes de travail et des actions au sein de leur équipe, dans le but d'atteindre les objectifs financiers et d'obtenir le bonus. Lors de l'entretien avec Justine, nous pouvions ressentir de la frustration lorsque nous avons abordé les bonus et le salaire mensuel. Nous avons senti de la frustration lorsque Justine a affirmé que : « *les bonus mensuels c'est seulement si tu as des mois, c'est quand même moins que si l'on augmentait ton salaire de façon annuelle pour te remercier de tous tes efforts que tu fais* » (Justine). Elle était frustrée qu'on ne prenne pas la peine d'augmenter son salaire pour tous les efforts donnés envers la compagnie et que malgré tous les efforts mis, elle ne réussissait pas à atteindre les exigences pour obtenir le bonus mensuel. Par conséquent, le salaire n'est pas une ressource organisationnelle pour les gérantes de boutique, puisqu'elles sont toutes d'accord sur le fait qu'elles méritent un salaire plus élevé, vu les efforts effectués et la charge de travail.

4.3.3 Les ressources sociales

Les ressources sociales se caractérisent par de la cohésion dans le groupe de travail, par le soutien des collègues et de la supérieure hiérarchique et par une relation positive avec la clientèle desservie (Bakker et al., 2007). Rappelons que le soutien social permet entre autres le bien-être au travail et de diminuer le stress perçu (Berkman et Glass, 2000; Truchot, 2004).

4.3.3.1 Le soutien des collègues

Le soutien des collègues inclut les employés supervisés dans la boutique et les autres gérantes de d'autres boutiques. Le groupe de travail comprend les collègues gérantes d'autres boutiques. La cohésion dans le groupe de travail est une ressource sociale qui permet d'amortir l'impact des demandes sur l'individu (Xanthopoulou et al., 2007).

Selon Reffay et Chanier (2003), lorsque les individus font partie d'un groupe avec une forte cohésion, cela « crée en chaque acteur le besoin de retrouver les autres, pour affirmer l'objectif du groupe » (p.368). Bien que les gérantes ne soient pas physiquement près les unes aux autres en raison de la position géographique de leur magasin, les gérantes rencontrées ont mentionné sentir l'union du groupe comme le démontre cet extrait :

« Oui, je pense qu'on est très chanceux parce qu'on a des collègues qui s'entraident. Je peux appeler n'importe quel autre gérant dans notre district pis je sais que j'aurais des réponses à mes questions. Je n'ai pas personne par qui je serais mal à l'aise d'appeler. C'est sûr qu'on a une compétition amicale entre nous tous, car on veut tous être les meilleurs, mais je pourrais appeler n'importe qui et j'aurais le soutien nécessaire » (Alex).

Dans la majorité des entreprises, les gérantes de boutique doivent prendre un appel conférence avec les autres gérantes de boutique de la région. Ces appels conférences permettent d'échanger sur les bonnes pratiques de vente, sur les bons coups et sur les opportunités à saisir. Il s'agit d'un moment pour « *prendre des nouvelles des autres* » (Thomas), mais aussi pour « *s'aider (et) s'apporter des trucs* » (Alex). Un autre exemple qui démontre la cohésion au sein du groupe de travail est lorsque les collègues sentent qu'elles font partie d'une famille, « *je te dirais qu'on était comme une famille. (...) En dehors de la job, on est tout de bons amis. Une équipe c'est quelque chose, mais une famille on sait qu'on est là les uns pour les autres* » (Marc-Antoine). Si l'on analyse le groupe de travail de façon plus précise soit le groupe de travail comme étant l'équipe d'une boutique spécifique, on voit que la cohésion d'équipe est aussi présente. De nombreuses activités sont organisées au sein de l'équipe de travail afin de favoriser le rapprochement entre les individus, mais aussi pour passer du temps ensemble en dehors du travail. Par exemple, une gérante a

confié « *qu'il y a beaucoup aussi de teambuilding, mais pas des activités à cause du COVID, mais par exemple pour Noël on a fait un secretsanta pour s'offrir des petits cadeaux et tout le monde ramène toujours des choses (...). On sent qu'on est vraiment une équipe soudée* » (Amanda). Il y a même une gérante qui affirme que si elle quittait son emploi, toutes les employées de l'équipe allaient quitter l'entreprise : « *mon équipe, de mon dernier magasin, m'a dit que si je partais de l'entreprise, ils allaient également partir eux aussi* » (Béatrice). Lorsque la cohésion est présente dans le groupe de travail, cela permet de diminuer la pression issue des demandes puisque les collègues s'apportent du soutien entre eux (Bakker *et al.*, 2017). Le soutien des collègues est donc une ressource importante dans le cadre de ce métier.

Le soutien des collègues de travail est une ressource sociale importante pour amortir l'impact des demandes (Xanthopoulou *et al.* 2007). Les gérantes ont toutes mentionné recevoir du soutien de la part de leurs collègues : « *j'ai eu du support de mes collègues de travail lorsque j'ai eu ma promotion de gérant. Il y a en qui m'a appelé pour me féliciter et me dire qu'ils étaient disponibles pour répondre à mes questions et m'aider* » (Thomas). Le soutien des collègues se manifeste de plusieurs façons dans le commerce du détail, soit par l'écoute des collègues, l'apport de conseils, le sentiment d'appartenance au groupe de travail, la confiance, le développement de liens amicaux et par l'apprentissage de groupe. Lorsque les gérantes ont des questions, elles peuvent prendre le téléphone et appeler une collègue gérante d'un autre magasin pour poser des questions. Les gérantes se partagent également des conseils pour avoir du succès dans leur boutique, soit par les appels conférences hebdomadaires, par des appels téléphoniques personnels ou par des échanges de courriel. Le prochain extrait démontre clairement que le soutien des autres gérantes est une ressource qui permet de faire diminuer la pression des demandes :

« Tsé, les gérants ça se soutien entre eux, c'est un cercle, c'est merveilleux quand y'a pas de compagnie réelle. Tsé oui on est toute en

compétition un contre les autres, mais quand y'a un soutien entre les gérants, ça aide vraiment à ne pas peter au frette. Tsé, les journées quand j'avais de besoin de décanter, ben j'en appelais une pis ça m'aidait parce qu'elle m'écoutait » (Béatrice).

Les gérantes s'écoutent entre elles et se soutiennent, ce qui a un impact positif sur le stress, les frustrations et la pression venant de la charge de travail des gérantes. Certaines gérantes préfèrent demander de l'aide aux collègues plutôt que de passer par la supérieure hiérarchique : « *on appelait le gérant d'un autre magasin plutôt que le superviseur hiérarchique, car ça allait plus vite et que c'était réglé de la bonne façon* » (Kayla). De plus, le développement de liens amicaux est présent et agit comme un facteur motivant pour les membres d'une équipe. Des relations positives avec les collègues de travail permettent une bonne atmosphère de travail et permettent de réduire les stress issus des demandes. Dans le prochain extrait, on voit l'apport d'une relation entre une gérante et son assistant :

« on formait un très bon duo. Nous sommes complémentaires, il va m'apporter des outils de travail et des qualités complémentaires, cela fait que ça contrebalance mon caractère impulsif et émotionnel. J'ai tendance à être très impulsive, très émotionnelle, ça se voit tout de suite sur mon visage quand ça ne va pas, je pète des câbles très rapidement, je monte en pression très rapidement et mon collègue va avoir tendance à me calmer et il va utiliser les bons mots pour me calmer. Il n'y a pas tout le monde qui sait utiliser les bons mots pour me calmer, et il va m'apporter ce calme que moi je n'ai pas. » (Amanda).

Cet exemple démontre une gérante qui se fait soutenir émotionnellement par sa collègue lors d'une situation stressante. Sa collègue agit comme un pilier émotionnel et permet de compléter les forces de la gérante. Il s'agit d'une ressource importante

pour la gérante puisque sa collègue agit comme soutien psychologique, ce qui lui permet de se ressaisir lorsqu'elle vit des difficultés. Pour résumer, les différents exemples permettent de démontrer que les gérantes de boutique ont le support des collègues de travail, qui est une ressource sociale cruciale pour freiner l'impact négatif des demandes (Xanthopoulou *et al.*, 2007).

4.3.3.3 Le soutien de la supérieure hiérarchique

Le soutien de la supérieure hiérarchique agit également comme une ressource sociale importante pour pallier les différentes demandes liées au poste de gérante de boutique. Lorsque les gérantes de boutique « ne reçoivent pas de rétroactions régulières sur leur travail [...] elles perdent de l'intérêt envers leur travail et développent des attitudes négatives (Bakker et De Vries, 2020, p.3). Des réponses mitigées quant au soutien de la supérieure hiérarchique ont été récoltées dans cette recherche. Tout d'abord, les gérantes qui ont mentionné recevoir du soutien de la part de leur supérieure hiérarchique affirmaient que la supérieure était disponible pour répondre aux questions, pour clarifier certaines procédures, pour donner des conseils pour augmenter les ventes et pour les écouter en cas de difficultés. La supérieure agit comme « *soutien mental et moral* » (Béatrice). Par exemple, la supérieure hiérarchique est « *toujours disponible pour répondre à mes questions. Elle me demande aussi si je suis à l'aise dans certaines choses pour m'assurer que je sois correct. Elle nous félicite aussi pour nos bons coups donc c'est le fun* » (Thomas). Pour une autre gérante, la supérieure est une ressource essentielle puisque « *quand j'ai un problème ou une question, elle est vraiment accessible. Je n'ai aucun problème à l'appeler pis on va régler les choses-là. C'est une très importante ressource* » (Dorothée). La supérieure hiérarchique est aussi là pour féliciter sur les bons coups et les bonnes pratiques mises en place qui amène à l'atteinte des objectifs de vente. Cette forme de soutien permet de motiver les gérantes de boutique et de les encourager à continuer dans cette direction, comme le démontre cet extrait : « *c'est*

vraiment gratifiant et motivant quand tu as de bons commentaires venant de ta boss, qui te dit qu'elle est satisfaite de ton travail et tout » (Thomas). D'autres formes de soutien venant de la supérieure hiérarchique sont lors de l'octroi d'une promotion ou d'une augmentation du volume de magasin. Il s'agit de formes de reconnaissance. Le soutien par l'octroi d'une promotion démontre à la gérante que le travail est reconnu, que la supérieure a une bonne confiance envers la gérante et qu'elle détient les compétences nécessaires pour aller plus loin. Pour Kayla, sa supérieure l'a supporté dans son plan de développement, puisqu'elle voulait aller plus loin et avoir de plus gros volumes de magasin. Le résultat fut que *« j'ai eu 3 promotions en 3 ans, donc ça fait quasiment une promotion par année, donc je pense que j'étais appréciée pour ça »* (Kayla). Dans le cas de Lee, elle a obtenu une promotion d'assistante-gérante à gérante et *« quand ma superviseuse m'a approché pour m'offrir le poste, j'étais vraiment contente pis surtout fière de moi! »* (Lee). L'octroi de promotions est une forme de soutien de la supérieure par le biais de la confiance et de l'augmentation des responsabilités, qui amène à davantage de motivation et de fierté chez les gérantes.

Par contre, dans certains cas, la présence en boutique de la supérieure hiérarchique est plutôt rare et fait en sorte que la gérante se sent parfois non soutenue ou mal comprise quant à la réalité de sa boutique. Par exemple, Thomas affirme qu'il n'a pas vu sa supérieure en boutique dans le premier mois de son emploi : *« je la vois pas souvent dans le magasin, donc je ne sais pas si c'est bon signe ou pas »* (Thomas). De plus, un manque de soutien de la supérieure ne permet pas à la gérante de bien performer puisqu'elle ignore ses faiblesses et opportunités à travailler. Pour résumer, les gérantes ont le soutien de leur supérieure hiérarchique : *« je peux considérer ça comme une cheerleader parce qu'elle va toujours m'encourager »* (Dorothee), mais le soutien peut être limité dans certains cas, dû au manque de présence en boutique et par le manque de rétroactions. Cependant, le soutien des pairs est très important dans la gestion des demandes puisqu'il permet aux gérantes d'aller chercher de l'aide, des astuces et de se confier aux autres lorsqu'elles vivent des inquiétudes ou des

questionnements. Le soutien des pairs, autant les collègues que les employés sous la charge permettent d'encourager les gérantes à continuer leur travail et de rendre le travail plus agréable et moins stressants car elles ressentent un soutien.

4.3.3.4 La relation positive avec la clientèle

Söderlund (2017) affirme que le contact avec la clientèle est un défi, vu la gestion des multiples demandes. Les gérantes de boutique sont en contact avec les clientes durant une très bonne partie de leur quart de travail. Elles doivent répondre aux besoins des clientes, faire une expérience cliente hors pair, accentuer leur vente et répondre à d'autres demandes connexes. Les recherches abordent souvent les aspects négatifs du service à la clientèle (Söderlund, 2017; Yagil, Luria et Gal, 2008), mais les gérantes peuvent avoir des relations positives avec la clientèle. En effet, les gérantes de boutique affirment que lorsqu'elles font de belles ventes ou qu'elles voient leur clientèle satisfaite, cela leur apporte de la fierté et de la gratification, comme le démontre cet extrait : *« j'avais quand même beaucoup de plaisir avec eux. Voir un client repartir satisfait, la reconnaissance du client pis que quelqu'un te dit excellent service. Cela faisait totalement ma journée! »* (Lee). Aussi, le fait de passer du temps avec des clientes et de leur expliquer les produits et de voir la cliente reconnaissante du temps passé pour expliquer les produits ou les promotions permet de beaux échanges entre la gérante et la cliente. Par exemple, Thomas mentionne que *« j'ai des clients tellement le fun, qui sont intéressés et avec qui tu as de beaux échanges, ou des clients qui te remercient pour le service offert, ça là, ça fait mes journées pis ça me motive encore plus »* (Thomas). De plus, les clientes peuvent être reconnaissantes du service offert par l'employée et le manifester, ce qui crée de la fierté chez l'employée en question. Cet exemple démontre que la cliente peut apporter de la fierté chez l'employée et donc, une certaine motivation : *« quand t'as fait une bonne job ça se voit dans leur face et je ressentais de la fierté pour moi quand je faisais de belles ventes, quand je vendais beaucoup de trucs ou quand je rendais un client*

heureux » (Justine). La satisfaction de la clientèle apporte de la fierté chez la gérante, qui agit comme une ressource sociale, puisque cela peut apporter de la motivation au niveau des ventes et de la gratification chez la gérante. Pour résumer, les gérantes de boutique ont des ressources sociales puisqu'elles ont une forte cohésion dans le groupe de travail, elles ont du soutien de leur collègue et supérieur. La satisfaction de la clientèle est également une ressource, puisqu'elle amène de la gratification et de la fierté.

4.3.4 Les ressources personnelles

Les ressources personnelles comme l'auto-efficacité, la proactivité, l'intelligence émotionnelle, et l'optimisme peuvent avoir un effet sur le bien-être des individus. Puisqu'il s'agit de ressources personnelles, ce ne sont pas toutes les gérantes qui ne détiennent ces ressources ni à la même intensité.

4.3.4.1 L'auto-efficacité et la proactivité

Tout d'abord, l'auto-efficacité et la proactivité sont des ressources personnelles qui sont caractérisées par la capacité de mettre en place des méthodes de travail personnelles pour être efficace au travail (Truchot, 2004). Chez les gérantes de boutique, celles qui sont proactives sont caractérisées par leur capacité d'autoapprentissage, d'organisation, la délégation et par la mise en place de stratégies pour atteindre les résultats financiers. Quelques gérantes ont mentionné qu'elles utilisent un agenda afin de mieux planifier leur horaire et leurs tâches quotidiennes. Par exemple, une gérante mentionne que « *j'avais mon agenda avec les tâches par jour et des trucs à faire* » (Justine) et une autre gérante utilise les listes de tâches à faire : « *souvent le matin, j'arrivais pis j'écrivais une liste de choses à faire au courant de la journée* » (Lee).

L'auto-efficacité se caractérise aussi par la débrouillardise des gérantes à trouver elles-mêmes les informations qui leur manque, comme nous l'a expliqué Marc-Antoine : « *si tu veux de la formation ou des renseignements, tu dois courir après un peu* » (Marc-Antoine). Les gérantes ont mentionné que les formations obtenues pour leur poste n'étaient pas complètes, ou voir mêmes absentes. Par conséquent, elles se doivent de trouver des moyens pour trouver l'information désirée, soit en cherchant elle-même, ou en appelant leurs collègues ou leur supérieure. Le fait de chercher soi-même de l'information permet d'augmenter l'efficacité et la débrouillardise, deux qualités qui sont efficaces pour faire diminuer la pression des demandes.

L'auto-efficacité est aussi la capacité de mettre en place des actions pour être plus productive et efficace dans son travail. Une des stratégies utilisées par les gérantes pour s'aider à effectuer toutes les tâches est la délégation. La délégation permet de distribuer les tâches aux autres afin de se concentrer sur les tâches les plus importantes. La délégation permet également de faire diminuer la charge de travail et la pression associée à cette charge. Les gérantes vont beaucoup déléguer des tâches à leurs membres de gestion qui est composé du gérant-adjoint et de chefs d'équipe. Des exemples de tâches délégués sont la gestion des horaires, le suivi des commandes et des stocks, certains *coachings*, le suivi des ventes et autres tâches.

La communication est donc essentielle pour « *communiquer nos attentes, bien s'exprimer pour que l'autre personne puisse bien comprendre notre point* » (Odile). Une bonne communication dans l'équipe de travail permet d'augmenter l'auto-efficacité, puisque la gérante ne passera pas son temps à répéter pour faire prévaloir son point.

En dernier lieu, la proactivité peut être vue comme le moyen mis en place pour faire augmenter les ventes en boutique. Par exemple, Thomas nous explique qu'il peut décider de placer son visuel comme il le souhaite pour promouvoir une promotion ou

augmenter les ventes d'un produit : *« mettons une nouvelle promotion, je peux l'amener de la manière que je veux aux clients, je peux la placer où que je veuille sur mon visuel pour faire augmenter mes ventes »* (Thomas). Les gérants qui sont proactifs et qui prennent des actions pour augmenter leur vente sont des gérants qui permettent de saisir les opportunités. Il s'agit donc de prendre son expertise de vendeur et gestionnaire de boutique afin de mettre en place des actions qui font augmenter les ventes. Par conséquent, la proactivité et l'auto-efficacité sont des ressources excessivement importantes pour les gérantes de boutique puisqu'elles permettent de faire diminuer entre autres, la pression des demandes.

4.3.4.2 L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle nous permet de comprendre les émotions des autres et de réguler ses propres émotions (Zeidner et al., 2008; Bakker et De Vries, 2020). Les gérantes doivent composer avec des situations plus délicates avec la clientèle lorsqu'elles n'ont plus un produit désiré en stock, lors d'un échange ou d'un remboursement de produit, lorsque le produit acheté est défectueux, lorsque le service reçu n'était pas adéquat et pour d'autres raisons. L'exemple suivant démontre qu'il peut être difficile de régler une situation lorsque la cliente est dans le tort : *« quand les gens arrivaient avec des échanges avec des produits déjà utilisés, c'est toujours difficile, il ne faut pas froisser la personne, mais il faut faire comprendre que le produit n'est plus vendable aussi »* (Kayla). Une gérante a confié s'être fait crier et sacrer dessus, puisqu'elle aurait refusé un remboursement :

« y'a déjà une cliente qui m'a crié dessus. Elle m'avait sacré après, je lui ai demandé de sortir du magasin pis elle continuait à crier après moi à l'extérieur de la boutique. Tsé à cause qu'il y avait pu ses produits, elle voulait se faire rembourser pis je voulais pas » (Dorotheé).

La gérante en question nous a dit qu'elle est restée calme tout le long de la situation, mais qu'elle était vraiment stressée de l'intérieur et qu'elle « *se sentait vraiment mal et pas bien* » (Dorothee). Les gérantes vivent également de la frustration lorsqu'elles sont confrontées à des situations difficiles avec la clientèle, mais elles ne doivent pas le laisser paraître afin de rester professionnel. Cet écart d'émotions entre ce qui est prescrit et ce qui est ressenti est considéré comme de la dissonance émotionnelle. Babakus, Yavas et Ashill (2009) ont démontré que l'orientation cliente est considérée comme une méthode de *coping* qui aide à gérer les stressors venant de la clientèle. Cette orientation agit comme un tampon dans la relation entre les demandes et la performance au travail auprès des clientes (Babakus, Yabas et Ashill, 2009). Nous avons demandé aux gérantes si elles appréciaient le service à la clientèle et les réponses obtenues sont les suivantes : « *ce que je déteste le plus dans mon travail est le service client (rire)* » (Alex), « *je te dirais qu'avec le temps pis à force de côtoyer des clients, je suis devenue vraiment tannée* » (Lee) et « *je n'aime pas quand je dois gérer des cas clients difficiles, tsé ceux qui veulent parler au gérant (rire). Je déteste ça pour mourir. Ils sont chiantes ces clients-là, tu dois t'obstiner avec eux* » (Thomas). Près de la totalité de notre échantillon a mentionné le côté négatif du service à la clientèle. Il n'y a qu'une seule gérante qui disait aimé travailler avec la clientèle. Elles apprécient travailler avec les clients agréables, mais la proportion de clients difficiles est en constante évolution. Dans un contexte de difficulté de recrutement combiné à des exigences plus difficiles au niveau de la clientèle, cela rend le service à la clientèle moins évitent et moins faciles. Les gérantes apprécient leur métier sommes toutes vu les multiples compétences, la gestion d'équipe, de faire des belles ventes, mais le service-client n'est pas un incitateur en soi. Par conséquent, les extraits présentés démontrent que malgré que les gérantes doivent être constamment orientées vers les clientes, afin de faire des ventes, elles utilisent l'intelligence émotionnelle afin de faire diminuer la dissonance émotionnelle ressentie.

4.3.4.3 L'optimisme

À partir de nos entrevues, l'optimisme paraît comme une ressource personnelle importante dans le commerce de détail, surtout dans les périodes où les ventes sont plus difficiles et que les objectifs financiers ne sont pas atteints. Les gérantes se doivent d'être optimistes auprès de leur équipe si elles veulent être en mesure de la motiver, afin d'atteindre les objectifs de vente. L'optimisme est caractérisé également par une attitude positive envers les décisions prises par le bureau-chef, comme le démontre cet exemple :

« j'essaie vraiment d'avoir une attitude ouverte et positive, mais des fois j'avoue que je sais que ça ne fonctionnera pas. Je vais l'essayer, si ça ne marche pas, je vais essayer d'aller voir ailleurs pour savoir si c'est juste chez moi que ça ne marche pas ou si c'est généralisé, je vais aussi essayer d'aller chercher des informations pour que ça fonctionne »
(Émilie).

L'optimisme est également sous forme de capacité à se projeter plus loin avec de plus grandes responsabilités. Cela démontre que la gérante est optimiste quant à sa réussite et qu'elle sait qu'elle est en mesure d'aller plus loin dans sa carrière.

Pour conclure cette section, les gérantes de boutique disposent de plusieurs types de ressources. Il y a les ressources liées à leur environnement de travail, telles que l'autonomie, le contrôle, la variété de compétence et de la rétroaction, ainsi que des ressources organisationnelles, comme des opportunités de carrière. Elles disposent aussi de ressources sociales, telles que la cohésion dans le groupe de travail et le support des collègues et de la supérieure hiérarchique et finalement, des ressources personnelles comme l'auto-efficacité, la proactivité, l'intelligence émotionnelle et l'optimisme.

4.4 Les demandes liées au poste de gérante de boutique

La prochaine section présentera les différents résultats obtenus lors des entretiens semi-dirigés conduits pour cette étude sur les demandes associées au métier de gérante de boutique. En guise de rappel, une demande est « un aspect de l'emploi qui requiert un effort physique ou mental soutenu et qui est associé à certains coûts psychologiques et physiologiques » (Demerouti *et al.*, 2001, p.501). Il existe plusieurs types de demandes reliées à un emploi : les demandes liées à l'environnement de travail, les demandes organisationnelles, les demandes sociales, les irritants au travail et les formes de stressors (demandes émotionnelles, physiques et psychologiques) (Bakker et Schaufeli, 2008).

4.4.1 Les demandes liées à l'environnement de travail

Les demandes associées à l'environnement de travail, telles qu'une ambiguïté du rôle, un conflit associé au rôle de gérante de boutique et une charge de travail élevée, engendrent du stress qui mène graduellement vers l'épuisement à long terme (Alarcon, 2011).

4.4.1.1 Les rôles

Les différents rôles d'une gérante sont considérés comme des demandes, surtout lorsque ces rôles deviennent ambigus, conflictuels avec d'autres responsabilités et que ces rôles engendrent du stress pour la gérante (Alarcon, 2011). Les gérantes de boutique ont plusieurs rôles à jouer : le rôle de propriétaire, puisque les gérantes sont responsables de leur boutique comme si elles étaient les propriétaires du magasin, le rôle de gestionnaire afin de bien opérer le magasin, le rôle de collègue afin d'avoir une atmosphère de travail agréable et enjouée, le rôle de thérapeute dans certains cas lorsque les employées se confient à la gérante, et plus. Cet extrait démontre que le

poste de gérante ne comprend pas uniquement les rôles prescrits dans la liste de tâches liées au poste : « *un poste de gérant tu ne peux pas vraiment juste te fier aux lignes ni aux descriptions de tâches. Il faut tout le temps inclure les imprévus et les tâches connexes aussi qu'on ne peut pas toujours prévoir* » (Marc-Antoine). Par exemple, l'aptitude de l'écoute n'est pas une compétence nécessairement indiquée bien qu'il faut en avoir une très bonne pour optimiser les ventes et gérer son équipe d'employés. De plus, des tâches comme le nettoyage, certaines réparations dans le magasin, la gestion interimaire d'un deuxième magasin, les horaires de travail imprévisibles etcoudre des vêtements sont des exemples de tâches connexes qui ne sont pas nécessairement indiqués dans les offres d'emploi.

Chaque rôle est associé à diverses demandes reliées au travail. Beaucoup de gérantes ont mentionné que leur métier est en fait un poste ambigu et non spécifique. Par exemple, Thomas nous mentionne que c'est « *assez ambigu parce que ce n'est pas un métier qui est très clair en soi. Oui c'est clair que tu gères un magasin, mais les gens ne savent souvent pas tout ce qu'il y a derrière ça* » (Thomas) tandis que Dorothée nous dit que « *c'est ambigu, surtout que la description de tâches n'est pas nécessairement la plus claire au monde* » (Dorothée). De son côté, Marc-Antoine affirme que le poste est « *ambigu d'un côté parce que si quelqu'un se fie seulement à la liste de tâches il va frapper un mur* » (Marc-Antoine). L'ambiguïté des rôles est présente chez les gérantes de boutique, puisque la majorité des gérantes interrogées mentionnent que leurs tâches ne sont pas spécifiques, qu'il y a toujours des ajouts de tâches et qu'elles doivent prendre plusieurs rôles qui ne sont pas toujours bien définis. Par exemple, certaines gérantes mentionnent n'avoir reçu que peu de rétroactions sur leur travail, causant ainsi des difficultés à saisir les attentes de la supérieure hiérarchique par rapport à leur rôle de gérante de boutique. Il peut devenir difficile pour une gérante de s'approprier le bon rôle dans une situation ambiguë, si celle-ci trouve que ses rôles ne sont pas précis.

Également, nous avons trouvé que les gérantes ont parfois des conflits associés à leurs divers rôles. Les conflits associés aux rôles engendrent de la dissonance émotionnelle, causant ainsi du stress chez l'individu affecté (van Hoorebeke, 2003). La dissonance émotionnelle est souvent ressentie comme un malaise ou un dilemme entre deux situations. Dans le cadre de notre étude, la majorité des conflits associés aux rôles est entre le rôle de gestionnaire et le rôle d'ami. Par exemple, une gérante peut être confronté à plusieurs rôles dans une situation, entre le rôle de gestionnaire et le rôle d'ami, comme l'illustre cet extrait :

« quand je suis montée assistante, elle est restée superviseure et on a continué de se voir à l'extérieur puis un moment donné elle a commencé à se plaindre du mode de gestion que ma gérante pouvait avoir. Elle me parlait toujours négativement d'elle et des situations qui se produisaient entre elle et la gérante. Pour moi, un moment donné c'est devenu trop. Je ne pouvais plus être pris en sandwich constamment entre les deux. Je lui ai fait comprendre qu'on devait arrêter soit de se voir à l'extérieur ou qu'elle arrête de me parler complètement de ces situations-là » (Odile).

L'extrait aborde une situation conflictuelle pour l'assistante-gérante ou elle doit faire un choix difficile entre son amie et sa gérante. Ce conflit a engendré du stress pour l'assistante; à un moment, ce stress est devenu tellement élevé qu'elle a dû proposer un ultimatum à son amie pour briser l'incompatibilité entre le rôle de gestionnaire et d'amie. Les gérantes peuvent se retrouver prises entre leurs devoirs de gestionnaire et leurs amitiés avec les employées, tant au niveau des horaires (congés personnels ou changements d'horaires), des affectations au travail qu'à l'octroi d'une promotion. D'un autre côté, en tant que gérante, les employées vont souvent se confier à propos de leur vie personnelle ou d'autres collègues : *« on s'est confié à moi donc des fois tu te retrouves coincé entre ce que tu peux dire et peux faire. La limite à ne pas franchir est difficile à cerner des fois » (Lee).* Le conflit de rôle entre le rôle de gestionnaire,

collègue ou thérapeute peut devenir stressant pour les gérantes vu les compétences relationnelles requises. En effet, les gérantes doivent rester neutres, professionnelles et diplomates, tout en vivant une dissonance émotionnelle si la gérante s'implique émotionnellement dans la situation. Parfois, les employées peuvent confier de graves problèmes ou des situations qui sont difficiles, rendant ainsi la gérante moins à l'aise dans son rôle.

Un autre type de conflit associé aux rôles est l'exemple de l'octroi d'une promotion. Certaines gérantes ont mentionné avoir fait des erreurs dans l'octroi de poste supérieur, puisqu'elles ont offert une promotion à une employée parce qu'elles n'avaient « *plus le choix* » (Émilie) ou parce que « *c'était la seule option possible* » (Émilie). En effet, la gérante était prise dans un choix difficile, soit de combler ses besoins opérationnels en offrant le poste vacant à une employée qui est là depuis un moment, mais qui ne répond pas nécessairement aux exigences et d'être en manque d'effectif et de décevoir l'employée. Dans cette situation, ce conflit de rôles a donné lieu à une promotion non méritée et des regrets : « *je repense à des choses dans mon passé pis des fois j'ai monté des gens par loyauté parce qu'ils étaient loyaux, mais ils n'avaient pas vraiment les facultés à aller plus loin (...) Ils n'étaient pas prêts pour ça* » (Emilie). Cette même gérante nous a confié qu'elle a vécu une situation difficile lorsqu'elle a dû licencier son assistante pour manque de performance, alors qu'elle savait que cette employée vivait des problèmes familiaux : « *Il y a une personne que j'ai dû licencier que je savais que cette personne-là vivait des choses difficiles qui influençaient surement ses résultats, mais la compagnie pour qui je travaillais n'avait pas le côté humain* » (Emilie). Cet exemple supporte le fait que les gérantes doivent souvent prendre des décisions dont elles ne sont pas en accord, causant ainsi des conflits par rapport à leur rôle de gestionnaire.

En dernier lieu, les différents rôles que doit prendre la gérante peuvent déclencher du stress. Quand les rôles entrent en conflit ou qu'il y a une ambiguïté par rapport aux

rôles, du stress est déclenché et cela peut causer de l'épuisement à long terme (Alarcon, 2011). Les gérantes de boutique se doivent d'être parfaites dans l'exécution de leurs tâches, puisqu'elles agissent comme modèle et comme référence pour leur équipe de travail, comme le démontre cet extrait : « *tsé tu ne peux pas te permettre de ne pas être parfait devant tes employés, car après ça, si tu leur demandes quelque chose et que toi-même tu ne fais pas, ils vont se dire ben là le gérant le fait pas et ils ne le feront pas plus* » (Thomas). Lorsque la gérante n'est pas constante dans ses décisions, dans ses performances ou dans ses suivis, cela a un impact sur la performance de son équipe. Ce manque de constance peut faire en sorte que les gérantes devront faire davantage de coaching, de suivis, de répéter des consignes et donc, de toujours gérer les demandes liées à ses rôles. Le rôle de gérante de boutique nécessite d'être capable de tolérer un degré de stress et de pression, afin de maximiser les ventes de la boutique.

Par contre, près de l'entièreté des gérantes ont mentionné qu'elles n'appréciaient pas la pression provenant des hautes dirigeantes, souvent considérées comme le bureau-chef, afin d'atteindre les objectifs de vente. Par exemple, Alex a confié qu'il « *détestait vraiment la pression mise par le bureau-chef pour faire les ventes et tout, il y avait de la non-écoute du bureau-chef* » (Alex), confirmant ainsi que cela engendrait du stress dans leur rôle de gestionnaire. Il y avait également de la frustration envers le bureau-chef, puisque les gérantes ne se sentent pas écoutées ni comprises. Les frustrations vécues par les gérantes sont un des résultats du stress. De plus, avec la pandémie de la COVID-19, les gérantes ont dû faire des mises à pied en raison de la fermeture des magasins non essentiels, ce qui a causé beaucoup de stress pour les gérantes, puisqu'elles se sentaient mal d'annoncer cette mauvaise nouvelle à leurs employées. Par exemple, Justine nous a confié qu'une des situations les plus stressantes dans son rôle de gérante fut « *quand (...) j'ai dû appeler les employés pour dire qu'ils ont perdu leur emploi dû à la fermeture des magasins* » (Justine).

Dans ce cas-ci, le rôle de la gérante était de licencier ses employées en raison des fermetures de magasin, ce qui a occasionné chez elles beaucoup de stress.

4.4.1.2 Les tâches et la charge de travail

L'environnement de travail comporte des demandes liées aux tâches et à la charge de travail. Une des principales sources d'épuisement à long terme est la charge élevée de travail (Alarcon, 2011). En analysant les tâches du poste de gérante de boutique, on comprend que les gérantes ont une charge de travail élevée, ce qui les prédispose à de l'épuisement à long terme. Effectivement, dans la section 4.1, nous avons présenté les diverses tâches attribuées au poste de gérante de boutique afin de démontrer l'ampleur du nombre de tâches et l'éventail de compétences à maîtriser pour le poste. Toutes les gérantes ont mentionné avoir une grosse charge de travail : « *c'est beaucoup de gestion, de gestion de personnel, de budget, d'heures et tout.* » (Odile). Aussi, il n'est pas rare que les gérantes dépassent leurs quarante heures par semaine : « *tsé des fois dans une semaine tu peux accumuler beaucoup d'heures. Quand tu es payée à la semaine, tu dépasses souvent 40 heures et tu ne comptes pas* » (Lee). Le prochain extrait démontre que le dépassement des heures n'est pas un événement isolé, mais plutôt une pratique récurrente dans le domaine : « *par contre, il y a beaucoup de gérants qui doivent te dire ça, mais en tant que gérant, ce qui est difficile c'est qu'on dépasse souvent le 40h par semaine* » (Kayla). Le dépassement des heures ne permet pas aux gérantes de se reposer et de décrocher du travail puisque cela crée un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. De plus, le dépassement des quarante heures amène les gérantes à constamment se surmener pour effectuer toutes les tâches et ainsi combler la charge de travail. Tout ceci est encore plus difficile lorsqu'il y a un manque de personnel dans l'équipe de gestion.

Il y a également des tâches qui nécessitent plus d'énergie que d'autres, telles que la gestion d'employées. Certaines gérantes ont mentionné qu'elles trouvent difficile de gérer des employées, car leurs exigences sont multiples : elles veulent des congés tout le temps, mais même demandent aussi des quarts de travail précis, elles appellent souvent pour s'absenter ou veulent faire seulement des tâches spécifiques. Une gérante a confié que : « *la gestion d'employé ça peut être vraiment fatiguant (...) j'ai l'impression de gérer une garderie* » (Dorothée). La gestion des employées épuise les gérantes à long terme, parce qu'elles ont trop de demandes qu'elles n'arrivent pas toujours à honorer. Il peut également avoir des conflits entre les employées, ce qui crée des désagréments au sein l'équipe et d'autres problèmes connexes à gérer de plus pour la gérante. Il y a également certaines tâches qui peuvent être plus stressantes pour des gestionnaires, par exemple la comptabilité ou la planification des horaires. D'une part, la comptabilité engendre du stress pour certaines gérantes, puisque cette tâche sert entre autres à démontrer si le magasin atteint les objectifs financiers donnés par le bureau-chef. Le stress apparaît souvent lorsque les gérantes voient qu'elles n'atteignent pas leurs objectifs financiers, malgré tous les efforts donnés pour atteindre ces objectifs. D'autre part, la comptabilité sert à donner aux gérantes un budget pour la main d'œuvre, communément appelé un « *budget d'heures* » (Justine). Le budget d'heures devient stressant et agit comme une contrainte pour de nombreuses gérantes, puisqu'il arrive souvent que le budget ne soit pas suffisamment élevé pour permettre de donner beaucoup d'heures de travail aux employées.

Lorsque nous faisons un bilan de la charge de travail, les gérantes sont toutes du même avis : « *la liste de tâches que tu te fais au début de la journée s'allonge constamment. Il y a toujours des choses qui se rajoutent durant la journée ou tu remarques des choses que tu dois faire. Je me fais une liste de tâches, mais on dirait qu'elle ne finit jamais* » (Justine). Nous avons abordé la question de la gestion du temps comme ressource pour mieux planifier et organiser leurs tâches de travail à effectuer. Plusieurs gérantes affirment qu'elles utilisent des listes de tâches ou encore,

un agenda pour se rappeler des tâches importantes et font la délégation pour alléger leur charge de travail. Malheureusement, cela n'est pas suffisant puisqu'il peut y avoir des imprévus comme « *des promotions qui changent à la dernière minute ou des gens qui décident de caller malade (donc) la gestion du temps est difficile parfois parce que j'ai des journées chargées* » (Thomas). Ce qui a le plus d'impact sur le stress des gérantes est l'accumulation de demandes découlant des imprévus, soit les tâches qui s'ajoutent constamment à leur liste existante et déjà longue. C'est donc la gérante qui est responsable de s'assurer que toutes les tâches soient bien exécutées en boutique, mais aussi la personne qui doit faire tout ce qui est délégué s'il y a un manque d'employée. On peut donc dire que la charge de travail est l'aspect le plus difficile à contrôler pour les gérantes, et ce malgré les ressources mises à leur disposition. Il s'agit de l'une des demandes les plus influentes sur le développement de symptômes d'épuisement (Alarcon, 2011).

4.4.2 Les demandes organisationnelles

Les gérantes de boutique font face aussi à de multiples demandes organisationnelles qui peuvent avoir un impact sur le développement de l'épuisement professionnel à long terme, et ce lorsque les demandes excèdent les ressources disponibles (Alarcon, 2011). Dans le commerce de détail, les demandes organisationnelles sont plutôt liées au bureau-chef et aux horaires de travail.

4.4.2.1 Le bureau-chef

Le bureau-chef est caractérisé par l'endroit où se situe les hautes dirigeantes de l'entreprise, ainsi que les départements de finance, allocation (ceux qui octroient le nombre de produits aux boutiques), le marketing, le visuel, les ressources humaines et plus encore. De nombreuses gérantes ont rapporté avoir un manque de reconnaissance de la part du bureau-chef de leur entreprise. On leur demande d'atteindre les objectifs

financiers et lorsque c'est atteint, on demande aux gérantes d'en faire plus, et ce sans donner d'astuces pour augmenter les ventes. Selon notre participant Alex, au bureau-chef « *c'est pas là qu'il y a le plus de ressources. On va te demander des résultats sans te donner des outils pour les atteindre. C'est souvent démerde-toi pis trouve des solutions* » (Alex). Le bureau-chef demande des résultats, soit d'atteindre les objectifs, sans parfois donner de solutions aux gérantes pour augmenter leur vente ou pour les stimuler. Par exemple, d'après l'expérience de Thomas, il y a parfois des périodes où il n'y a pas de promotions, ce qui a un impact sur les ventes, car il y a moins de clientes qui achètent au prix régulier. Les gérantes vont faire des suggestions ou apporter des idées pour stimuler l'achalandage, mais cela n'est pas pris en compte, puisqu'il manque de communication entre les deux parties. Thomas mentionne aussi qu'il a l'impression que « *des fois la réalité des boutiques n'était pas prise en compte* » (Thomas), surtout à travers les restrictions vécues avec la pandémie. Par exemple, le même gérant nous a confié que les objectifs financiers pendant les restrictions de la pandémie, comme le nombre limité de clients en magasin, n'étaient pas du tout adaptés à la réalité actuelle.

Par conséquent, ce gérant n'a atteint aucun de ses objectifs financiers et s'est vu se faire poser des questions par le bureau-chef à savoir ce qui se passait dans le magasin. Le manque de ressources données par le bureau-chef afin d'atteindre les objectifs financiers fait en sorte que cela accentue la pression sur eux. Le manque de communication et d'implication sur la réalité des magasins créent des frustrations et du stress chez les gérantes de boutique, ce qui les prédispose à plus long terme à développer des symptômes liés à l'épuisement professionnel.

4.4.3 Les demandes liées aux relations sociales

Le soutien social est une ressource primordiale pour la protection de l'épuisement professionnel, puisque le soutien social favorise le bien-être psychologique et

diminue la solitude, la dépression et le stress perçu (Berkman et Glass, 2000). Truchot (2004) mentionne également que le soutien social diminue l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation. Par contre, l'absence de soutien social a pour effet potentiel d'engendrer des symptômes d'épuisement, de solitude, de dépression et de stress (Truchot, 2004).

4.4.3.1 Les relations négatives au travail

Les relations négatives au travail peuvent survenir tant au niveau des collègues de travail qu'avec la supérieure hiérarchique. L'absence de soutien des collègues de travail peut se caractériser par l'absence de coopération, de compréhension, de soutien physique et psychologique, le manque de lien affectif et par l'absence de communication. Dans le cas d'Amanda, le manque de soutien de son équipe de travail se traduisait par le manque d'implication de son équipe de gestion. Elle se retrouvait donc à donner les lignes directrices toute seule. Elle a partagé ceci :

« ce qui me dérange c'est le manque d'implication des membres de gestion, c'est-à-dire que j'arrive dans une nouvelle boutique où les membres de gestions sont censés donner des lignes directives et de l'encadrement aux employés, mais moi j'arrive dans une équipe où les employés pensent qu'ils peuvent tout faire et qu'on ne dira rien »
(Amanda).

La gérante devait donc se charger de faire les suivis, les formations et de mettre en place un cadre de travail auprès de ses employées. Elle a de la difficulté à déléguer des tâches, puisque son équipe de gestion ne la soutient pas, ce qui lui procure davantage de stress. Il est également difficile pour une gérante d'arriver dans une nouvelle équipe et d'imposer un cadre de travail lorsque l'équipe présente est habituée de ne pas avoir en avoir. Cela crée de la résistance au changement au sein de

l'équipe, ce qui donne l'effet de ne pas avoir de soutien ni d'empathie de la part de l'équipe de travail.

4.4.3.2 Le manque de soutien

Le manque de soutien des collègues peut également être au niveau des collègues gérantes d'autres magasins de la même région, comme le démontre cet extrait : « *j'ai l'impression que je suis moins proche de ces gérants-là (...). Maintenant, je parle avec une seule gérante pis c'est ça* » (Dorothée). Les gérantes travaillent dans des boutiques qui peuvent être localisées loin les unes des autres, donc il peut être difficile pour les gérantes de créer des liens entre elles. Les liens créés entre les gérantes de divers magasins sont pour la majorité des liens professionnels pour s'entraider, par téléphone, en cas de questions ou besoin d'astuces. Il peut arriver que certaines gérantes n'aient pas d'affinités avec les autres gérantes de la région, créant ainsi un sentiment de solitude. Cette solitude peut finalement donner l'impression à certaines gérantes qu'elles n'ont pas de soutien des autres et cela peut amener davantage de stress et d'épuisement.

L'absence de soutien de la supérieure hiérarchique peut se caractériser non seulement par l'absence de rétroactions, de reconnaissance ou de présence physique, mais également par l'abondance de rétroactions uniquement négatives, peu constructives et déplacées. Le plus souvent, les gérantes vont avoir l'impression « *qu'on a des fois l'impression de déranger* » (Lee) lorsqu'elles tentent de communiquer avec leur supérieure. La supérieure est souvent occupée, donc cela peut donner l'impression aux gérantes de déranger lorsqu'elles communiquent avec elles. Une gérante affirme que sa supérieure ne lui donne pas tant de rétroactions et de soutien sur son travail : « *mes superviseurs ne me font pas de retour, je ne sais même pas si je fais bien mon travail ou pas. Donc c'est la problématique que j'ai (...), je n'ai pas beaucoup de rétroactions d'en haut* » (Amanda). Un autre point, qui démontre l'absence de soutien

ou le manque de reconnaissance de la supérieure hiérarchique est exprimé dans cet extrait : « *ce qui me dérange aussi des fois c'est qu'on dirait que ce qu'on fait n'est jamais assez* » (Thomas). Le sentiment de ne pas faire assez de travail ou de n'être pas assez performante entraîne des conséquences négatives pour les gérantes. Effectivement, il est possible que certaines gérantes vont se surmener pour atteindre les attentes et les exigences. Par conséquent, elles pourraient épuiser plus rapidement leurs ressources, ce qui augmentera leur frustration et développera des symptômes d'épuisement professionnel.

4.4.3.2 Les interactions négatives avec la clientèle

Les employées au front dans le service à la clientèle peuvent être victimes de comportements négatifs venant de la part de la clientèle. Les exemples de comportements négatifs sont de la colère, de la frustration, le haussement du ton de la voix et dans certains cas, des agressions verbales et psychologiques (Grandey *et al.*, 2004 ; Yagil, Luria et Gal, 2008). Comme nous le témoigne Kayla : « *le service à la clientèle c'est difficile* » (Kayla). Les gérantes de boutique sont responsables d'offrir le meilleur service à la clientèle dans leur boutique et donc, de devoir gérer les cas clientes qui sont insatisfaits. Par contre, en gérant les cas clientes, cela les prédispose à recevoir des comportements négatifs de la part de celle-ci. Le prochain extrait démontre ce fait : « *les clients viennent te crier après pis dit que c'est de ta faute si telle situation arrive alors que tu n'as aucun rapport là-dedans, ou que les gens vont t'attaquer personnellement genre verbalement parce qu'il n'y a plus leur produit en stock* » (Thomas). Cet exemple démontre que les clientes vont souvent manquer de respect envers l'employée qui les sert lorsqu'elles sont fâchées, et ce pour des situations liées à l'inventaire. Il arrive que les gérantes n'aient plus de patience et imitent l'attitude des clientes avec une réponse sarcastique, ironique ou en n'étant plus souriante.

Nous avons questionné les gérantes à savoir si elles trouvent que le service à la clientèle est difficile et elles ont toutes répondues qu'elles trouvent que les clients sont très exigeants, peu respectueux, et très plaignants. Le service à la clientèle n'est pas une source de motivation pour les gérantes interrogées; elles aiment vendre et gérer une équipe, mais elles ne font pas ce métier dans l'unique but de servir des clientes. Également, beaucoup de nos gérantes ont confié qu'elles n'en pouvaient plus du manque de respect de la part de la clientèle et que quelques-unes songaient à trouver un autre emploi sans lien avec celle-ci. L'impact des comportements négatifs de la clientèle sur les gérantes se dénote par un désir de quitter l'entreprise, une baisse du service offert, un plus haut taux de stress et par du cynisme envers la clientèle.

Les demandes sociales, telles qu'un manque de soutien de la part de ses collègues de travail ou de ses supérieures hiérarchiques, en plus d'interactions négatives avec la clientèle, entraînent un haut niveau de stress résultant en des frustrations, de la solitude et des comportements cyniques chez les gérantes de boutique.

4.4.4 Les demandes personnelles

Finalement, il existe également des demandes personnelles qui ont des effets sur le développement de symptômes liés à l'épuisement professionnel. Une demande personnelle est une exigence envers soi-même pour atteindre une performance ou pour avoir des comportements qui nécessitent un investissement d'efforts envers le travail (Bakker et Demerouti, 2017; Barbier *et al.*, 2013). Les deux demandes personnelles les plus souvent évoquées sont les hautes exigences envers soi-même et la dépendance au travail. Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu des discussions sur les exigences personnelles avec les gérantes interrogées. La majorité d'entre elles ont mentionné qu'elles étaient compétitives et qu'elles voulaient que leur magasin soit le meilleur et qu'il soit rentable. Il y a même une sorte de « *compétition amicale entre les boutiques* » (Alex) et les gérantes aiment être en première place

dans leur région. Il y a certaines gérantes qui sont perfectionnistes : elles veulent que toutes les tâches soient parfaitement exécutées et que la boutique soit toujours dans un parfait état. C'est le cas d'une des gérantes qui mentionnait « *devoir toujours repasser derrière les autres parce que je voulais que tout soit beau et propre* » (Justine). Ce perfectionnisme peut amener le développement d'une attitude négative et d'une insatisfaction au travail, si le travail exécuté n'atteint pas les attentes de la gérante.

Pour conclure cette section, les gérantes de boutique doivent gérer plusieurs types de demandes, telles que des demandes liées à leur environnement de travail, des demandes organisationnelles, des demandes sociales, comme le manque de soutien et des relations négatives avec la clientèle ainsi que des demandes personnelles. À long terme, ces différentes demandes vont venir interférer avec les différentes ressources mises à la disposition des gérantes de boutique, ce qui fera apparaître graduellement des symptômes liés à l'épuisement professionnel, tels que l'épuisement, le cynisme et le développement d'attitudes négatives.

4.5 L'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique : qu'en dit le terrain?

Maslach et al., (2001) ont défini l'épuisement professionnel comme un syndrome relié au travail qui est caractérisé par l'épuisement chronique, le cynisme et une réduction de l'efficacité professionnelle (Bakker et De Vries, 2020). L'objectif général de cette recherche est d'amener de meilleures connaissances sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutiques dans le commerce de détail à travers l'analyse des demandes et des ressources liées à ce poste. Par conséquent, avec la présentation de la situation des gérantes de boutique, il sera possible de mieux comprendre l'effet des diverses demandes et des ressources sur le développement de symptômes liés à l'épuisement professionnel. Étant donné la nature qualitative de cette recherche, nous ne pouvons pas affirmer que les gérantes questionnées souffrent

d'épuisement professionnel ni si elles ont des symptômes cliniques relater aux trois composantes de l'épuisement professionnel. Cependant, en fonction des questions posées lors des entretiens, nous pouvons constater que certaines gérantes dégagent des comportements et des attitudes qui se rapprochent des composantes de l'épuisement professionnel.

Pour débiter, nous avons demandé aux gérantes si elles savaient ce qu'est l'épuisement professionnel, afin de savoir si elles ont des informations véridiques sur ce problème de santé. Parmi les réponses obtenues, nous avons conclu que le phénomène est assez bien connu dans le commerce de détail : *« ben, ce que j'ai entendu c'est vraiment de l'épuisement et souvent c'est des gens qui manquaient de ressources pour faire leur travail, c'est des gens qui visaient trop haut, ou qui vivaient trop d'échecs à répétition »* (Emilie). Un autre gérant affirme que l'épuisement professionnel *« c'est quand tu es dans un océan et que tu n'arrives plus à te maintenir au-dessus de l'eau. C'est-à-dire c'est quand tu n'arrives plus, tu es dans une roue qui tourne et que celle-ci tourne toute seule et que tu n'arrives plus à la contrôler »* (Alex). Il n'a pas été rare d'apprendre que de nombreuses gérantes ont eu des collègues ou des connaissances qui ont vécu de l'épuisement professionnel. En effet, Dorothée, gérante de commerce dans la région métropolitaine, nous a confié que *« j'ai eu plusieurs connaissances qui sont parties en burnout dans l'entreprise »* (Dorothée). Dans le cas de Lee, qui est gérante dans une région plus éloignée, on constate que le phénomène est quand même répandu et bien connu :

« ben, je pense que ça arrive souvent quand même. Je te parle des rumeurs de centre d'achat, j'en ai entendu plusieurs. Telle personne est partie en maladie parce qu'est en burnout, une autre est partie parce qu'elle en pouvait plus. Sinon une autre qui veut plus de postes de gestion après son arrêt maladie. Il y en a plein qui après un arrêt de maladie ne veulent plus de postes de gestion, car c'est fatigant, c'est exigeant et peu

de reconnaissance pour tout ce que tu fais. (...) Il y a la fatigue aussi associée au poste. Souvent aussi il y a une écœurantite du poste » (Lee).

L'épuisement professionnel est un phénomène bien connu dans le commerce de détail. Les deux extraits précédents démontrent qu'il ne s'agit pas d'un problème de santé qui est inconnu aux yeux des gérantes. Plusieurs gérantes appellent le phénomène d'épuisement professionnel le *burnout*.

Nous avons également demandé aux gérantes si elle se considéraient près du *burnout*. Elles nous ont pour la plupart toute répondu que non, dû à leur engagement, leur volonté de réussite et en raison des avantages que le poste leur offrait, tant au niveau des compétences qu'au niveau professionnel. Nous avons eu une gérante, Lee, qui affirme être sous l'effet constant de l'anxiété. Par ailleurs, elle nous a partagés avoir des antécédents de trouble anxieux et d'un trouble alimentaire. Cette gérante affirme que « *je te dirais que ça l'a juste continué. Moi dans le fond, j'ai un trouble anxieux pis j'ai eu un trouble alimentaire. Toute l'anxiété de tout ça venant du travail ça augmentait le cercle vicieux* » (Lee). Son cas est particulier, mais démontre que le métier de gérante de boutique est un métier qui comporte des aspects du travail pouvant créer des symptômes d'épuisement professionnel. Puisque nous ne voulons pas généraliser l'état du métier de gérante sur un cas répertorié, les trois prochaines sous-sections permettront de déterminer si les autres gérantes interrogées ont des signes précurseurs d'épuisement professionnel.

4.5.1 L'épuisement émotionnel

L'épuisement émotionnel est l'un des signes précurseurs du développement de l'épuisement professionnel. Il s'agit de la qualité centrale de l'épuisement professionnel et la manifestation la plus claire de ce phénomène (Maslach *et al.*, 2001). Dans le cas du poste de gérante de boutique, nous avons démontré qu'il s'agit d'un emploi qui a une très grande charge de travail, de multiples rôles qui peuvent entrer en conflits les uns avec les autres et un métier qui a de multiples sources de stress. Le prolongement du stress sur le long terme amène les individus à épuiser leurs ressources et à développer des symptômes de fatigue, de lassitude et d'attitudes négatives (Alarcon, 2011). L'épuisement est un phénomène activement présent chez les gérantes de boutique rencontrées dans le cadre de cette recherche. Par exemple, Amanda a confié que ses premières semaines au sein de sa nouvelle entreprise ont été très épuisantes et qu'elle n'a jamais été capable de reprendre le dessus : « *mes premières semaines ont été très fatigantes, j'étais constamment en train d'observer de gauche à droite comment cela se passait et c'est beaucoup de procédures* » (Amanda). Effectivement, lorsqu'on est embauchée au sein d'une nouvelle entreprise, il y a beaucoup d'information et de procédures à apprivoiser. Elle nous a avoué avoir eu de la difficulté à reprendre le dessus par la suite tellement que son travail lui prenait son énergie. À long-terme, cela s'est transmis par un certain désintérêt par son emploi en « *faisant le strict minimum* » (Amanda) dans certaines procédures, car « *il y avait trop à faire partout et en même temps* » (Amanda).

Nous avons cependant constaté que le manque de formation est un problème récurrent chez les gérantes de boutique. Souvent, celles-ci n'auront qu'une formation sur la base de leur poste, ainsi qu'une journée ou deux de jumelage avec une collègue d'expérience pour apprendre le poste sur le terrain. Dans la plupart des cas, les formations ont été insuffisantes et ce manque de formation aura engendré du stress chez les gérantes, car elles devaient se débrouiller au mieux de leurs connaissances. De plus, certaines périodes sont plus difficiles dans le commerce de détail comme la période des fêtes et des gros soldes. Les gérantes sont donc des piliers au bon

fonctionnement de la boutique durant ces périodes cruciales dans le monde du commerce, ce qui fait que la plupart des gérantes se sentent très épuisées durant ces périodes-là. Pour Amanda, l'épuisement ne s'est pas traduit par son absence au travail, mais se traduit en affectant son sommeil lors de ses jours de congé. En effet, cette gérante a confié dormir de grosses périodes pour récupérer de son travail : *« j'ai déjà dormi des 16 heures donc des grosses batches, j'étais tellement épuisée que j'ai juste passé mon jour de repos pour juste dormir et essayer de récupérer »* (Amanda). Pour Justine, son épuisement s'est traduit par moins d'activités lors de ses journées de congés, puisqu'elle passait son temps à dormir : *« j'arrive toujours chez moi le soir pis je me repose parce que mes journées étaient vraiment grosses. Je n'arrive pas toujours à m'en remettre le soir parce que tu n'as que quelques heures pour toi »* (Justine). Ce problème amène d'autres conséquences négatives sur la vie personnelle puisqu'une fois le travail terminé, il est impératif de nourrir le réseau social, amical et familial. Pour Justine, son travail était si stressant et ses journées si chargées qu'elle n'arrivait plus à se reposer en dehors du travail : *« avec la charge mentale et le stress constant, mon cerveau bouillonnait tout le temps. Je rêvais du travail la nuit, tout le temps »* (Justine).

De plus, avec la pandémie de COVID-19, les gérantes ont dû arrêter de travailler lorsque les magasins non essentiels ont fermé leurs portes. Certaines gérantes ont profité de ce moment pour recharger leurs batteries et pour se préparer pour la réouverture des boutiques. La période d'arrêt dû à la pandémie n'est pas une période sans stress pour les gérantes puisque leur emploi était en jeu; certaines compagnies ont même fait faillite, rajoutant ainsi un degré plus élevé pour la sécurité d'emploi. Par contre, même si certaines ont eu des congés pendant quelques semaines, lors de la réouverture, les mêmes conditions de travail et l'impact des demandes pré-pandémiques ont vite fait effet : *« là depuis la réouverture des magasins après la covid, je n'ai pas été capable de reprendre le dessus. Donc là, je te dirais que je suis fatigué et je n'ai pas toujours l'énergie pour faire des choses que j'aime en soirée »*

(Alex). L'épuisement est donc un symptôme très présent dans le métier de gérante de boutique. Il s'agit de l'une des premières manifestations visibles de l'épuisement professionnel. Nous avons démontré que plusieurs demandes, irritants et stresseurs venaient faire diminuer petit à petit les ressources des gérantes de boutique. Cette diminution des ressources entraîne l'apparition de fatigue, lassitude et le développement d'attitudes négatives. Cette section a permis de démontrer que les gérantes ont de nombreuses demandes, irritants et facteurs de stress qui les amène à s'épuiser, et ce malgré la panoplie de ressources disponibles.

4.5.2 Le cynisme

Le cynisme est une forme de dépersonnalisation vis-à-vis de son travail qui consiste à ne plus se sentir concerné par celui-ci (Truchot, 2004). Avec les gérantes interrogées, nous avons obtenu plusieurs réponses qui reflètent des attitudes cyniques. Dans le cadre de cette analyse, nous présentons trois exemples d'attitudes cyniques, puisque les autres réponses étaient similaires. Dans le cas d'Alex, il a vécu des périodes où sa motivation et son implication n'étaient pas du tout présentes, comme l'illustre cet extrait : *« il y a des moments où je m'en foutais carrément. Je faisais le minimum pis je rentre chez moi et je me pose. J'ai eu une phase totalement détachée (et) à ce moment-là, il n'y avait plus rien qui me tentait, je n'étais fatigué à rien »* (Alex). Sa perte de motivation et d'implication a été causée entre autres par son changement de boutique, lequel s'est produit sans avertissement. Il a été déplacé d'une boutique à haut volume à un plus petit volume afin de pallier une restructuration des magasins de sa région. Il affirme avoir été pénalisé pour satisfaire les autres gérantes, ce qui l'a totalement démotivé et fâché. Par conséquent, il a commencé, inconsciemment, à développer des attitudes critiques et à se détacher de son poste de gérant en se donnant pour son travail au strict minimum.

Béatrice, elle, a vécu un détachement complet avec son entreprise lorsqu'elle a entendu des rumeurs de fermeture de boutique en raison d'une restructuration de sa compagnie. Elle a demandé à sa supérieure hiérarchique d'être honnête avec elle au sujet des fermetures et on a fait que lui mentir en lui disant que jamais sa boutique ne fermerait ses portes. Ce n'est pas ce qui s'est produit, puisqu'elle a dû faire une vente de liquidation avant qu'on ne lui annonce officiellement la fermeture de sa succursale. Avant la fermeture, Béatrice affirme qu'elle a « *vécu un détachement quand on m'a dit que j'allais fermer, mais qu'on me le disait pas officiellement. On me prenait pour une conne pis on ne me disait pas la vérité. Je me force pu pour quelqu'un qui me niaise* » (Béatrice). Elle s'est sentie trahie par la compagnie et cela a brisé le lien de confiance qu'elle avait envers la compagnie. Par conséquent, elle n'appréciait plus du tout son travail et elle a fini par quitter l'entreprise au lieu de prendre une offre de relocalisation dans une autre boutique.

Pour Dorothée, le cynisme est apparu graduellement au fil des années. Elle a remarqué qu'au fil des mois, elle ne se retrouvait plus dans les multiples changements de philosophie et de direction de l'entreprise. Ainsi, elle a perdu de l'intérêt envers les produits et la mission de l'entreprise. Dorothée croyait qu'en acceptant de gérer un plus gros volume, qu'on prendrait davantage son opinion et ses idées en compte afin d'améliorer la qualité du travail et le rendement de la boutique. Elle s'est rendu compte que ce ne fut pas du tout le cas et qu'au contraire, l'entreprise avait encore plus d'attentes envers elle et on lui posait davantage de questions lorsqu'elle ne faisait pas ses chiffres. Elle a commencé à critiquer de plus en plus les décisions de l'entreprise et à émettre des commentaires sarcastiques à propos de la direction de l'entreprise.

Dans le cas de Lee, elle s'est vue complètement détachée de ses clientes et ne voyait plus l'intérêt d'offrir une expérience cliente hors pair : « *je te dirais qu'avec le temps pis à force de côtoyer des clients, je suis devenue vraiment tannée* » (Lee). Cette

gérante a vécu de nombreuses situations négatives avec la clientèle, notamment du haussement du ton de la voix, du manque de respect, des injures et même une agression physique. Elle a également avoué qu'elle n'en pouvait plus des clientes qui ne se plaignaient pour aucune raison valable. Elle a commencé à répondre aux clientes lorsque celles-ci se plaignaient, démontrant ainsi une attitude négative et un manque de patience envers la clientèle. Il s'agit d'un exemple d'attitude négative découlant du cynisme.

Des formes plus ou moins élevées de cynisme sont présentes chez la majorité des gérantes rencontrées. Toutes ont mentionné avoir des périodes où leur motivation est plus difficile, ainsi que des périodes où elles semblent critiquer toutes les décisions. Le cynisme peut être causé par de multiples irritants ou par des demandes qui ne sont pas gérées avec les différentes ressources disposées par la gérante de boutique. Nous avons démontré dans notre recherche que la présence de facteurs irritants et des demandes qui engendrent des frustrations et des irritations sont des précurseurs au développement d'attitudes critiques et cyniques envers tout ce qui touche le milieu du travail.

4.5.3 L'inefficacité personnelle

La diminution de l'efficacité professionnelle émerge souvent lorsqu'il y a un manque de ressources pertinentes et importantes dans l'environnement de travail (Maslach *et al.*, 2001). Dans le cadre de notre recherche, nous avons relevé deux éléments qui s'apparentent à une diminution de l'efficacité personnelle au travail.

Premièrement, Marc-Antoine raconte un moment difficile qu'a vécu l'un de ses collègues gérants. Il avait beaucoup de problèmes liés au travail. Sa performance au travail a diminué drastiquement et il avait de la difficulté à reprendre le dessus au niveau de sa performance au travail : « *maintenant, au niveau de son service, de la*

façon qu'il gère ses problèmes et que le gars se met à pleurer pour rien, tu vois qu'il y a un problème majeur » (Marc-Antoine). Cet extrait démontre que lorsqu'un individu est au cœur de plusieurs problèmes reliés au travail, cela a un impact négatif sur la performance et sur le sentiment de compétence.

Du côté d'Amanda, elle s'est rapidement détachée de son travail en raison du manque de défis que lui donnait son ancien poste. Elle a commencé à avoir des attitudes cyniques et critiques envers son poste, parce qu'elle n'y voyait plus d'intérêt. Le manque de défis et la lassitude au travail peuvent provoquer une diminution de l'efficacité professionnelle. Cet extrait démontre l'impact du cynisme sur son efficacité personnelle au travail :

« je m'ennuyais au travail, je faisais des erreurs parce que je ne m'y intéressais plus vraiment, ça me faisait chier. Je n'avais plus de défis, je ne voyais pas ce que cette entreprise pouvait m'apporter de plus, je voyais peu d'opportunités et j'avais fait mon temps. Le travail était très répétitif, les tâches n'étaient plus tant variées, je m'ennuyais totalement donc quand j'étais au travail je baillais constamment, je regardais l'heure, c'était long, les shifts ne finissaient plus, j'avais vraiment hâte de me barrer » (Amanda).

En effet, dans ce cas-ci, la gérante n'était plus du tout intéressée par son poste au point de vouloir constamment quitter ses quarts de travail. Il y a eu une baisse dans la performance au travail puisqu'elle commettait des erreurs; elle n'était plus du tout motivée, car elle n'avait plus de défis et son travail était répétitif. Au niveau du sentiment d'être incompétente, nous n'avons pas relevé de passage lors des entretiens qui faisait un lien avec le sentiment de ne pas avoir les compétences requises.

Par conséquent, en analysant les différentes rencontres avec les gérantes de boutiques qui ont participé à cette recherche, nous constatons que plusieurs d'entre-elles font l'expérience de demandes pouvant être difficile à gérer avec les ressources disposées. Nombreuses d'entre elles affichent de la fatigue et de la lassitude au travail. De plus, nombreuses d'entre elles ne font que se reposer lors de leurs journées de congé ou en soirée afin de pallier les journées très chargées physiquement et émotionnellement. La difficulté à décrocher du travail engendre du stress continu et ne permet pas aux gérantes de se reposer pleinement. De plus, de nombreux irritants et stressors viennent s'ajouter aux demandes qui sont nombreuses. Au niveau du cynisme, de nombreuses gérantes manifestent des attitudes négatives, critiques et de la distanciation envers plusieurs aspects de leur travail. Par exemple, certaines gérantes affirment être détachées de leur travail parce qu'elles n'en peuvent plus de certaines tâches, ou manifestent beaucoup de criticisme envers les décisions prises par l'entreprise. Le cynisme peut également être amené à force de gérer des irritants et des stressors. En dernier lieu, certaines gérantes ont vu leur performance diminuer lorsqu'elles présentaient des signes d'épuisement et de cynisme. Bien qu'il s'agisse d'une composante de l'épuisement professionnel qui n'est pas toujours prise en compte, nous avons jugé nécessaire de démontrer que la diminution de la performance au travail pouvait être causée par les diverses demandes, irritants et stressors au travail (Demerouti, 2015).

Ce chapitre a permis de mettre en lumière les différentes tâches et les rôles reliés au poste de gérante de boutique. Quelques différences entre les affichages de poste et les attentes pour le poste ont été montrées en guise d'introduction, afin de démontrer la complexité du métier. Ensuite, les différentes ressources que disposent les gérantes de boutique ont été explorées et mises en lumière à l'aide d'extraits d'entretien. Le même exercice a été effectué avec les différentes demandes liées au poste de gérante

de boutique. Le prochain chapitre permettra de répondre à l'objectif de la recherche qui est d'apporter de meilleures connaissances sur les demandes et les ressources du poste de gérantes de boutique dans le commerce de détail, qui a un impact sur l'épuisement professionnel des gérantes, grâce aux analyses produites de ces résultats.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Dans ce cinquième chapitre, nous présenterons une discussion par rapport aux différents résultats obtenus en lien avec l'approche du JD-R. Ces analyses et interprétations permettront d'amener de meilleures connaissances sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutique dans le commerce de détail, et de mieux comprendre les demandes et les ressources reliées à ce poste. Nous analyserons des facteurs qui peuvent augmenter le poids des différentes demandes ainsi que des facteurs qui agissent contre le développement de l'épuisement professionnel. En conclusion, les principales contributions et limites de cette recherche seront abordées.

5.1 Ce qui accentue le poids des demandes au travail

Il existe plusieurs aspects du travail qui accentue le poids des demandes tel que des irritants associés à l'environnement du travail et des stressors. Ces deux facteurs peuvent jouer un rôle dans le développement de symptômes relié à l'épuisement professionnel vu leur caractère négatif sur l'individu (Alarcon, 2011; Truchot, 2004).

5.1.1 Les irritants au travail

Les irritants au travail sont des types de frustrations qui viennent accentuer le poids des demandes ainsi que le développement d'attitudes négatives et de cynisme à long terme (Alarcon, 2011 ; Truchot, 2004). Les irritants peuvent accentuer le poids des

demandes issues de plusieurs catégories : liés à l'organisation, à la charge de travail, à l'équipe de travail et autres. Nous avons fait le choix de présenter un résumé sur les irritants, qui peuvent avoir un influence sur plusieurs types de demandes, afin de démontrer que les gérantes de boutiques ont plusieurs irritants qui affectent leur motivation et leur engagement au travail.

Premièrement, les équipes de travail peuvent être irritantes pour les gérantes de boutique lorsqu'elles ne performant pas. Cela ajoute de la pression sur la gérante pour l'atteinte des résultats financiers. De plus, l'équipe de travail peut également manquer d'empathie, de reconnaissance et de support envers la gérante de boutique, causant ainsi davantage de stress et d'irritation pour celle-ci (Demerouti *et al*, 2001). De ce faite, la gestion d'équipe peut devenir irritant pour les gérantes, lorsque celles-ci doivent gérer des cas d'employées difficiles. Par exemple, des employées qui ne s'entendent pas bien ensemble ou encore, des employées qui ont des problèmes personnels qui ne sont pas d'ordre professionnel. L'embauche d'employées devient un irritant pour les gérantes, puisque les nouvelles candidates ont des attentes très précises en matière d'horaires et de disponibilités.

Deuxièmement, le volet administratif peut entrainer des irritants, puisque les gérantes doivent concilier leur budget financier et les traduire en un budget spécifique d'heures, qui peut amener des conséquences négatives sur les employées, comme des réductions d'heures. Les résultats financiers font en sorte que les gérantes ont une pression constante de la part de leur supérieure hiérarchique et du bureau-chef. La pression peut également se faire sentir par l'entremise de la charge de travail qui est soit constante ou en augmentation, compte tenu des journées. Il peut également y avoir de la pression au niveau de la conversion des ventes, soit le ratio du nombre de clientes qui entre en boutique, comparée au nombre de ventes effectuées. Cette conversion entraine des frustrations chez les gérantes, car elles trouvent que cela ne tient pas compte de la réalité de la clientèle.

Troisièmement, le style de gestion de certaines supérieures hiérarchiques entraîne des frustrations et des irritations chez certaines gérantes. On démontre des inconstances entre les régions au niveau du style de gestion : certaines optent pour de la gestion participative et d'autres de la gestion plus serrée (*micro-management*). Il y a également des différences au niveau de la sévérité, du degré de participation et de soutien de ces supérieures, ce qui crée de l'inconstance et du stress chez les gérantes de boutique. De plus, certaines gérantes sont frustrées parce qu'elles n'ont pas assez de reconnaissance de la part de leurs supérieures, du bureau-chef et de leurs collègues. Les efforts ne sont pas toujours reconnus à leur juste valeur et cela amène les gérantes à se surmener, afin de se démarquer ou encore, à développer des attitudes négatives. Quand les gérantes de boutique « ne reçoivent pas de rétroactions régulières sur leur travail [...] [elles] perdent de l'intérêt envers leur travail et développent des attitudes négatives (Bakker et De Vries, 2020, p.3). C'est ce qui se produit chez quelques-unes des gérantes rencontrées : elles souhaitent quitter leur entreprise afin d'aller vers un métier plus valorisé, mieux payé et moins stressant.

Parfois, le bureau-chef n'est pas en mesure de bien communiquer les informations aux gérantes, ce qui crée des disparités dans les attentes et dans les informations. Par exemple, le bureau-chef peut demander aux gérantes de prendre une certaine action puis, quelques heures après, il envoie une communication qui demande l'inverse ou même d'annuler cette action. Ces disparités sont irritantes pour les gérantes, car parfois une tâche peut être recommencée et ces tâches ne sont pas toujours en fonction de la réalité du terrain des boutiques. Le salaire agit aussi comme un gros irritant pour les gérantes de boutiques, puisqu'il n'est pas suffisant pour le métier et pour toute la charge de travail que cela implique. De plus, les bonus pour l'atteinte des objectifs ne sont pas toujours atteignables, ce qui amène le développement d'attitudes critiques et cyniques envers les programmes de reconnaissances financières. En dernier lieu, plusieurs gérantes ont mentionné qu'elles n'avaient pas reçu de formation adéquate pour leur poste actuel. Certaines gérantes ont eu des outils

pour apprivoiser leur poste et d'autres ont obtenu une promotion, donc elles ont été préparées pour le poste. Le manque de formation entraîne des différences au niveau de la performance, puisqu'un manque d'outils engendre un manque potentiel aux ressources disponibles pour l'atteinte des objectifs financiers.

Somme toute, la gestion d'une clientèle difficile, exigeante et qui ne respecte pas toujours les politiques amène de nombreuses irritations chez les gérantes de boutique. En effet, les clientes sont de plus en plus exigeantes sur les produits voulus et sur le service à la clientèle, ce qui amène plus de stress chez les employées en contact direct avec la clientèle. Des clientes qui sont frustrées, qui haussent le ton, qui manquent de respect et qui ne veulent pas comprendre les politiques entraînent de la frustration, du stress et de la dissonance émotionnelle également chez les employées. La dissonance émotionnelle met l'employée dans une zone d'inconfort puisqu'elle se doit de faire respecter les règles de l'entreprise, mais également de satisfaire les clientes en restant calme et courtoise. Pour Lee, la gestion des clientes était rendue un aspect de son travail qu'elle n'appréciait plus du tout : *« je te dirais qu'avec le temps pis à force de côtoyer des clients, je suis devenue vraiment tannée. L'énergie négative me rendait vraiment fatiguée. Tsé, j'arrivais chez moi le soir pis j'étais vraiment fatiguée pis souvent même de mauvaise humeur »* (Lee). Les clientes l'irritaient au plus haut point et elle n'avait plus envie de les servir, alors que son rôle principal est de faire des ventes. Les gérantes constatent également que leur métier n'est pas très valorisé au sein de la population. Nous avons posé la question aux gérantes et toutes ont répondu qu'elles savent que leur métier n'est pas vu à sa juste valeur. Les gérantes sont souvent vues comme des *« vendeuses plus plus »* (Emilie), mais ce ne sont pas toutes les tâches et les exigences qui sont reconnues aux yeux des individus. Certaines gérantes ont également affirmé qu'elles croient que les individus sentent qu'il s'agit d'un métier ne nécessitant pas vraiment d'éducation ni de compétences et cela engendre chez elles beaucoup d'irritations.

L'horaire de travail des gérantes est l'une des demandes organisationnelles qui créent le plus d'irritants chez ces dernières. Les gérantes de boutique travaillent habituellement quarante heures par semaine, il s'agit du nombre d'heures payées hebdomadairement. Les heures supplémentaires ne sont pas payées ni mises en banque. Il arrive souvent que les gérantes doivent « *empiéter sur mes heures personnelles à moi* » (Emilie) parce qu'elles « *dépassent souvent (leur) 40 heures* » (Alex). Le dépassement des heures travaillées fait en sorte que les gérantes se retrouvent avec un déséquilibre dans leur vie professionnelle et leur vie personnelle, pouvant ainsi créer d'autres types de stress relié à la vie personnelle. De plus, le fait de travailler plus de quarante heures par semaine accentue la fatigue, le stress et les frustrations, ce qui peut ensuite provoquer un impact sur le développement de symptômes reliés à l'épuisement professionnel. Également, le dépassement des heures ne permet pas aux gérantes de prendre du temps à l'extérieur du travail pour décompresser, faire des activités personnelles, se changer les idées et pour recharger leur batterie pour leur prochaine semaine de travail. Nous avons présenté dans le deuxième chapitre que le repos est une ressource importante afin de recharger les batteries de l'employée. Dans le cas des gérantes, même lors de leur congé, elles peuvent se faire déranger par des appels de leurs employées ou de leurs gestionnaires, comme le démontre cet extrait :

« par exemple on m'appelait pis j'ai toujours aidé pour dépanner et rentrer quand y'avait des problèmes. Pis tsé on se le cachera pas que si on m'appelle pour aider, je n'ai pas le choix d'être là. Moi je trouvais ça vraiment important, si moi je ne le fais pas, ben moi mes employés viendront pas si j'ai besoin d'eux. Il faut montrer l'exemple pis pour moi c'était vraiment important » (Lee).

Les gérantes doivent être constamment disponibles pour répondre aux urgences, puisque ce sont les principales responsables de la boutique. Par exemple, il peut y

avoir des problèmes plus difficiles à gérer avec les clientes, une caisse qui ne fonctionne pas, une question sur une promotion ou les horaires. S'il y a des gestionnaires qui s'absentent, c'est la gérante qui est responsable de la situation et qui doit venir travailler pour ne pas fermer prématurément la boutique. Il n'y a donc presque jamais de temps d'arrêt pour les gérantes, puisqu'elles peuvent constamment se faire contacter pour de l'aide. Cela a pour conséquence de diminuer le temps de repos des gérantes de boutiques, créant ainsi plus de fatigue et d'épuisement sur le long terme. De plus, des quarts de travail peuvent être ajoutés à tout moment dû aux obligations de l'entreprise, comme de travailler obligatoirement les vendredis et les samedis et pendant les grosses journées de l'année comme le vendredi fou et le *Boxing Day*. Certaines gérantes affirment également qu'elles sont obligées de faire des quarts de soir et qu'elles ont des restrictions dans leur choix de vacances. Les restrictions sont souvent au niveau de la période des vacances; il y a des périodes où c'est impossible de prendre des vacances ou des congés. Également, certaines gérantes ont confié qu'elles faisaient leurs horaires de travail en faisant passer les besoins de leur propre équipe avant leur propre besoin ou leur confort. Par exemple, Dorothée a confié qu'elle n'avait que rarement deux journées de congé collées parce qu'elle voulait satisfaire les exigences de toute son équipe avant elle-même, jusqu'à tant qu'elle n'en pût plus « *d'avoir des horaires de merde* » (Dorothée). Par conséquent, cette demande organisationnelle d'être présente aux plus grosses journées et périodes de l'année combinée à des restrictions au niveau des congés et horaires sont des éléments qui accentuent le développement d'épuisement.

Les demandes organisationnelles telles que les exigences pointues du bureau-chef, le manque de communication et de conscience de la réalité des boutiques, combinées à des horaires de travail qui ne permettent pas aux gérantes de se reposer et de décrocher du travail, sont des facteurs qui engendrent des coûts physiques et psychologiques. Ces coûts peuvent faire diminuer les ressources à long terme et donc, provoquer le développement de symptômes liés à l'épuisement professionnel (Bakker,

Schaufeli, 2008). Les gérantes qui travaillent sous la pression, qui sont aux prises avec plusieurs irritants et qui ont un haut niveau de demandes sont plus à risque de développer des niveaux élevés d'épuisement (Bakker, 2017). En effet, selon le modèle JD-R, les demandes reliées à un emploi peuvent engendrer des coûts psychologiques dû aux efforts déployés pour traiter ces demandes (Bakker et Schaufeli, 2008). Ces coûts se résultent par de l'irritation, de la fatigue, du cynisme et une diminution éventuellement de l'efficacité professionnelle (Bakker et Schaufeli, 2008). Bien que nous ne pouvons pas émettre de diagnostic à propos de ces gérantes, nous constatons que leur charge de travail élevé et le nombre d'irritants les met à risque d'être incapable de bien gérer ces nombreuses demandes, pouvant ainsi causer les coûts illustrés.

5.1.2 Les différents stressseurs

Le précédent chapitre nous a permis de démontrer les différentes demandes présentes dans le poste de gérante de boutique. Ces différentes demandes peuvent être stressantes pour les gérantes lorsque celles-ci n'ont pas les ressources nécessaires pour pallier ces demandes. Par contre, Il peut également exister des stressseurs indépendant ou connexe qui vont venir modifier le quotidien des gérantes ou simplement agir comme facteur anxiogène pour certaines d'entre elles. En effet, ces stressseurs peuvent accentuer le poids de certaines demandes chez l'individu (Bakker et Demerouti, 2017). Les prochains exemples démontrent la présence de certains stressseurs dans le commerce de détail et dans le rôle de gérante. Par contre, il ne s'agit pas de stressseurs pour toutes les gérantes.

Tout d'abord, le poste en soi peut être un facteur de stress pour certaines gérantes. Comme décrit précédemment, être gérante de boutique nécessite l'adoption de plusieurs rôles différents qui peuvent parfois être ambigus ou qui peuvent entrer en conflits les uns avec les autres. Certaines tâches peuvent également être stressantes ou

plus difficiles. Par exemple, la gestion d'équipe peut être une tâche stressante, puisqu'il faut utiliser les bons mots lors de discussion, il faut bien intégrer toute l'équipe, il faut faire en sorte que les employées performant au travail et régler les problèmes d'employées. C'est le cas pour Odile : *« en fait avec tout le stress qui peut venir avec un poste de gestion. La gestion de personnel ce n'est pas évident, c'est difficile. Quand tu n'as pas toujours le support de l'équipe ou de la compagnie même, ça peut être difficile pour la personne »* (Odile).

Il peut également se produire certains événements ou malentendus avec les employées, comme l'a vécu l'une de nos gérantes qui a reçu une plainte pour harcèlement psychologique au travail : *« j'ai déjà eu une plainte une fois de mon équipe, un de mes employés a fait une plainte, fac ouais cette fois-là c'est vraiment venu me chercher »* (Dorothée). La gestion d'une plainte pour harcèlement a engendré beaucoup d'anxiété pour Dorothée, puisqu'elle pensait perdre son emploi. Après ça, elle avait aussi de la difficulté à faire confiance à son équipe et à s'intégrer de nouveau parce qu'elle *« avait tout le temps l'impression de marcher sur des œufs »* (Dorothée). Suite à une telle situation, il y a un stress constant où la gérante doit s'assurer que chaque parole et comportement ne soit pas mal interprété.

D'un autre côté, certaines employées travaillent à temps partiel, le temps de compléter leurs études et cela peut faire en sorte que les disponibilités sont compliquées à gérer vu les congés pour étudier, pour les examens ou pour d'autres raisons personnelles. Il peut arriver que des employées prévues à l'horaire ne se présentent pas pour diverses raisons et pour Kayla, *« le plus stressant c'est les employés qui ne se présentent pas c'est assez stressant et être réactif et trouver une solution rapidement pis tsé des fois on a pas assez d'employés pour backer »* (Kayla). En effet, une absence imprévue peut causer beaucoup de stress, surtout en temps de pénurie de main-d'œuvre, en période d'examen ou de vacances. Les employées qui

ont des postes de gestion sont plus difficiles à remplacer aussi, ce qui amène les gérantes à faire des heures supplémentaires lorsque ces employées s'absentent.

Certaines gérantes reçoivent des promotions sous forme d'augmentation de volume de magasin ou peuvent gérer plusieurs boutiques à la fois. Lorsqu'une gérante arrive dans une nouvelle boutique, soit après être embauchée ou promue, il y a une grande adaptation à faire. Cette adaptation peut être stressante pour les gérantes, car elles doivent mettre plusieurs choses en place tout en se familiarisant avec leur nouvel environnement de travail, leur poste, leur équipe de travail et autres. C'est le cas du gérant Alex qui affirmait être beaucoup stressé quand il a pris un deuxième magasin sous sa charge : *« j'étais dans un nouveau magasin, j'avais beaucoup de choses à reprendre en main. J'avais beaucoup d'embauches à recruter et de nombreux extras à gérer hors du travail »* (Alex). Il devait faire tous ses tâches et suivis associés à son premier magasin en plus de ses nouvelles responsabilités associées à la nouvelle boutique. Par conséquent, ce gérant a le double de demandes, d'irritants et de stressés, puisqu'il gère deux boutiques à la fois. Ce gérant ne dispose pas nécessairement du double de ressources puisqu'il a les mêmes outils pour gérer ses deux magasins, à l'exception du nombre de collègues de travail.

Un autre aspect relié aux boutiques qui peuvent amener du stress, selon l'expérience de certaines gérantes, est la conversion du nombre de clientes qui entrent en boutique. La conversion s'exprime souvent sous forme de pourcentage (nombre de clientes passées sous un capteur / le nombre de transactions) afin de refléter le nombre de ventes effectuées sur le nombre de clientes qui sont entrées dans le magasin. Certaines compagnies donnent beaucoup de pression pour que la conversion soit élevée et cela met beaucoup de stress et de pression sur le dos des gérantes. Il y a des compagnies qui mettent les magasins en compétition sur la conversion et le pourcentage en rendant les résultats sur un tableau de bord mis à jour en temps réel.

Dans le cas de Béatrice, la conversion des clientes au travail est sa plus grande source de stress :

« la pression de la conversion, c'est la plus grosse chose qui existe. Il y a comme un tableau dans l'ordi, et chaque minute les résultats changent et quand tu n'es pas bon, ça devient rouge. Quand t'es moyen, ça devient jaune pis quand t'es bon c'est en vert. Fac pour vrai c'est vraiment stressant. Au téléphone, c'est toujours la conversion, la conversion, la conversion, la conversion, la conversion dans le monde du vêtement »
(Béatrice).

Il s'agit d'une source de stress constante puisque le tableau de bord permet de voir la performance des boutiques. En tant que gérantes, elles ne veulent pas que leur boutique se retrouve dans les dernières positions. De plus, la conversion des clientes nécessite donc de vendre davantage et de servir des clientes. Or, le service à la clientèle est un aspect du métier qui est stressant à la base, puisqu'il faut s'adapter au type de cliente, à leur humeur et à leurs demandes. C'est ce qu'affirme Alex : *« en travaillant avec la clientèle c'est stressant, car cela demande beaucoup de flexibilité et beaucoup de réactivité dans le sens où c'est quelque chose de très demandant, car les clients ont beaucoup de demandes. C'est sûr que ça peut être stressant »* (Alex). Le service à la clientèle est un irritant pour plusieurs gérantes et un facteur stressant, en raison des multiples demandes de la clientèle. Certaines gérantes ont également peur de recevoir des commentaires négatifs, des comportements déplacés ou agressifs et des attitudes négatives de la part des clientes.

Un autre facteur de stress important pour les gérantes est l'impossibilité d'avoir des congés ou du temps de repos, sans se faire déranger par le travail. Plusieurs gérantes ont mentionné qu'elles laissaient leur téléphone ouvert ou proche d'elles lors de leurs journées de congé, en cas de problème en boutique, comme le démontre cet exemple :

« *je laissais toujours mon téléphone allumé, car s'ils avaient besoin de moi pour une urgence ou peu importe, ils pouvaient me contacter, je pouvais leur répondre n'importe quand. Y'avait toujours ce stress-là* » (Kayla). Ce stress constant ne permet pas aux gérantes de décrocher de leur travail et d'avoir du temps de repos de qualité. Une autre gérante a mentionné qu'elle avait de la difficulté à décrocher du travail lors de ses journées de congé, car elle allait voir les rapports de vente dans sa boîte de courriel. Elle voulait savoir le niveau des ventes en boutique lors de ses absences. Lorsque les ventes n'étaient pas assez élevées, elle avouait qu'elle n'était pas capable de penser à autre chose et qu'elle appelait en boutique pour donner des trucs aux employées. Si les ventes se passaient bien, elle pouvait davantage décrocher et passer à autre chose.

De plus, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle est stressante pour certaines des participantes. Le dépassement des heures de travail entraîne une lésion dans le temps consacré à la vie personnelle. En effet, certaines gérantes ne réussissent pas à laisser le travail de côté lorsqu'elles arrivent chez elles, amenant ainsi de l'énergie négative à la maison. Par exemple, pour Lee, le travail la rendait de mauvaise humeur et cela avait des répercussions dans sa vie personnelle : « *tsé j'arrivais chez moi le soir pis j'étais vraiment fatiguée pis souvent même de mauvaise humeur. On dirait que cette énergie négative là avait des répercussions sur ma vie personnelle* » (Lee). Cette même gérante a également décidé de retourner à l'école, mais elle avait beaucoup de difficultés à se concentrer à cause du travail : « *moi j'ai recommencé l'école et j'ai gardé mon poste au départ. Je te dirais que je voyais juste le travail. Quand j'étais à l'école, je pensais tout le temps au travail* » (Lee). Les gérantes qui ne sont pas capables de décrocher du travail sont les plus à risque d'épuisement professionnel puisqu'elles sont constamment sous le stress (Truchot, 2004).

Pour Kayla, c'était difficile de se détacher de la boutique : « *dans le métier de gérante, ce qui est prenant, c'est que le magasin est ouvert 7 sur 7 pis toute la journée, pis t'as pas vraiment de répits, ni de moments dans ta semaine ou tu es off, car les chiffres sont continuellement en train de rentrer.* » (Kayla). Il est vrai que les résultats financiers entrent tous les jours et que les gérantes doivent faire des suivis serrés, afin de respecter leur budget d'heure et leur budget financier. La gérante de boutique Odile était submergée dans son travail à un point où elle ne parlait que de son emploi en dehors des heures du travail. Cela a amené des problèmes dans la sphère personnelle de sa vie. Dû à la fermeture des magasins, causée par la pandémie de COVID-19, elle a pris l'opportunité de réfléchir sur ce problème et est venue à la conclusion qu'elle avait dépassé les bornes. Elle a affirmé ceci :

« je te dirais que la pause COVID quand les magasins ont fermé, ça m'a vraiment fait réfléchir sur le fait que j'étais vraiment engagée, mes sujets de conversation étaient toujours autour du travail. Tsé, en couple, quand tu ramènes toujours le travail à la maison, ça amène des tensions pis ce n'est pas le fun. Maintenant, j'essaie vraiment de faire attention à ça. Tsé, des fois j'arrivais fâchée du travail, fac j'amenaïs ça à la maison, pis je me chicanais avec mon chum pour aucune raison, pis y'a même pas rapport là-dedans. Donc maintenant, je me dis que s'il y a un problème au travail, ben je vais le régler le lendemain quand je serai au travail et non à partir de la maison » (Odile).

Pour Odile, elle n'avait plus le choix de laisser le travail de côté, parce que cela empiétait sur sa vie personnelle. La difficulté de décrocher du travail a engendré beaucoup de stress et de frustrations pour elle et son entourage. Cette difficulté peut également entraîner des conflits dans la vie privée.

Les facteurs de stress précédemment présentés sont ceux qui ont été les plus nommés par les participantes de cette étude. Selon les résultats obtenus, il semble que ces facteurs soient présents dans la majorité des commerces retenus. Certaines gérantes tolèrent mieux le stress que d'autres, mais il s'agit de facteurs qui engendrent le développement de symptômes d'épuisement et de cynisme pouvant faire diminuer l'efficacité personnelle au travail. Le modèle JD-R intègre deux processus psychologiques, dont celui du stress. Le stress se produit lorsque les demandes sont excessives ou lorsqu'il y a un manque de ressources (Schaufeli, 2017). L'épuisement professionnel peut survenir lorsqu'il y a soit un manque de ressources ou un excès de demandes et qu'il y a un déséquilibre entre les deux. De plus, le stress peut jouer un rôle modérateur dans la relation entre l'épuisement professionnel et les demandes. Effectivement, le stress peut venir modérer la relation dépendamment du niveau de prédictibilité de la source de stress, de la raison du déclenchement du stress et du degré de contrôle sur la source (Schaufeli, 2017). Dans le cas des gérantes rencontrées, elles font face à de nombreuses sources de stress. Certaines gérantes ont plus de facilité que d'autres à les gérer dû à leur expérience personnelle ou aux ressources disposées. Néanmoins, à la lumière des résultats obtenus, nous pouvons constater que le métier de gérante de boutique est un métier comportant son lot de stress. Certaines gérantes pourraient se retrouver dans la spirale des pertes, qui s'explique comme le fait que les gérantes qui vivent du stress peuvent se créer et percevoir davantage de demandes avec le temps (Bakker et Demerouti, 2017).

5.2 L'engagement au travail

L'engagement au travail est une composante qui permet aux individus de conserver leurs ressources (Maslach *et al.*, 2001). De plus, l'engagement est un état motivationnel persistant et positif caractérisé par de la vigueur, de la volonté et un sentiment d'absorption (Maslach, 2003). Les dimensions de l'engagement incluent l'énergie, l'efficacité personnelle, l'implication et la motivation. L'engagement est

une composante du modèle JD-R puisque l'engagement agit comme l'effet contraire des trois composantes de l'épuisement professionnel (Bakker, 2017 ; Maslach *et al.*, 2001). Cette section présente quelques dimensions de l'engagement qui ont été mentionnées par les participantes de cette étude.

À l'aide des entretiens effectués, nous avons relevé plusieurs types de facteurs qui accentuent la motivation et l'engagement des gérantes de boutique. Il est vrai que certaines gérantes sont motivées et impliquées dans leur boutique, vu les responsabilités attachées à leur poste. Dans ces cas, on considère les tâches et les compétences utilisées comme des moyens d'autoréalisation et de dépassement de soi. Effectivement, l'utilisation d'une variété de compétences au travail fait partie des ressources personnelles qui accentuent l'efficacité et la performance au travail. L'autoréalisation et le dépassement de soi permettent de développer de la fierté et agissent comme source de motivation. En effet, l'engagement peut se développer par la capacité d'avoir une gestion stratégique qui permet l'apprentissage, le développement et la variété de compétences (Bakker, 2017 ; Hobfoll, 2002). Par exemple, Lee se sent fière d'être gérante, elle mentionne même : « *(qu'elle était) fière pis j'étais contente de mon poste. Quand ma superviseure m'a approchée pour m'offrir le poste, j'étais vraiment contente pis surtout fière de moi* » (Lee). Marc-Antoine, lui trouve son poste motivant pour les raisons suivantes : « *parce que je sais que je m'accomplis dans ce que je fais. Je ne le fais pas pour les autres, mais je le fais parce que j'aime ça* » (Marc-Antoine). L'implication au travail agit aussi comme un facteur suscitant l'engagement, puisque l'employée investit du temps dans son travail (Bakker, 2017). Dans le cas des gérantes rencontrées, l'implication est cruciale afin de mettre en place des méthodes de travail qui mèneront à de meilleures ventes. Nos résultats démontrent que les gérantes impliquées participent davantage aux appels conférences de l'entreprise, discutent et échangent des pratiques avec leurs collègues gérantes des autres boutiques. Elles peuvent également user de leur créativité pour optimiser les ventes. Outre que la possibilité d'être motivée par la

panoplie de compétences à utiliser et par l'implication des gérantes, il existe d'autres facteurs qui motivent les gérantes de boutique à travailler jour après jour. Nous sommes allés plus loin afin de voir quels sont les facteurs spécifiques qui peuvent augmenter la motivation des gérantes dans le cadre de leur travail.

Dans cette étude, afin de mieux comprendre l'impact des motivateurs comme type ressource pour l'individu, nous avons demandé aux gérantes si elles sont davantage motivées par des rétroactions verbales positives ou par des rétributions financières. Les résultats obtenus sont mitigés : il y a des gérantes qui sont davantage motivées par des sommes d'argent supplémentaires et d'autres dont la motivation découle lorsqu'il y a beaucoup de rétroactions positives. Du côté des gérantes qui préfèrent recevoir des sommes d'argent supplémentaires, elles affirment que les bonus sont des moyens alléchants pour récompenser les efforts mis durant une période pour l'atteinte des objectifs. Il s'agit d'une récompense tangible qui peut résulter dans une gratification plus personnalisée. Dans ce cas-ci, il s'agit d'un type de motivation extrinsèque. Par exemple, pour Emilie, elle affirme être davantage motivée par les bonus puisqu'elle va « *prendre ce qui me donne un avantage immédiat, c'est-à-dire l'argent* » (Emilie). De son côté, Justine préfère prendre des sommes monétaires supplémentaires, puisqu'elle sait qu'une augmentation de salaire a de gros impacts sur une entreprise, mais elle avoue que c'est un choix difficile. L'extrait suivant démontre la difficulté de choisir entre les deux, si la décision leur était donnée : « *c'est difficile parce que je voudrais les deux. Généralement j'ai l'impression que dans les compagnies c'est soit un ou l'autre. J'aimerais les deux, mais je pense que je préfère une augmentation de salaire, car c'est un gros coup pour une compagnie, un gros geste* » (Justine). D'un autre côté, nous avons des gérantes qui préfèrent largement recevoir davantage des rétroactions positives à propos de leur travail, comme le démontre l'extrait suivant :

« Je pense que je choisirais avoir plus de rétroactions positives fréquentes, parce que c'est plus motivant à long terme d'avoir des félicitations et de bons commentaires que d'avoir de l'argent de plus. Parce que si, mettons tu te fais constamment réprimander pis que tu as des bonus, ben tu risques quand même d'être malheureux au travail pis à long terme cela va plus t'irriter et te démotiver que de te motiver » (Thomas).

Effectivement, la reconnaissance au travail est une ressource qui valorise l'employé, qui augmente son sentiment de fierté et qui accentue le bien-être au travail (Maslach, 2003, Maslach *et al.*, 2001). Aux yeux d'une gérante de boutique, la reconnaissance est *« de montrer qu'on voit le travail fait et qu'on reconnaît les efforts, le temps et l'énergie que je mets, c'est sûr que ça va m'encourager et continuer. Juste avoir de la reconnaissance verbale sans avoir de plus monétaire pourrait être suffisant et être motivant »* (Lee). De façon générale, le soulignement des bons coups de la gérante, comme l'atteinte des objectifs financiers, par exemple, le respect du budget et de bonnes ventes viendront avec de la fierté. La reconnaissance au travail est également une forme de soutien social (Cohen et Syme, 1985) qui suscite le bien-être (Shumaker et Brownell, 1984) et la diminution du stress au travail (Berkman et Glass, 2000).

Une autre source de motivation et d'énergie importante pour les gérantes de boutique est l'équipe de travail. Comme nous avons mentionné dans le quatrième chapitre, le soutien des collègues et de l'équipe de travail permet de faire diminuer les demandes et le stress. De plus, la cohésion dans l'équipe de travail permet de faire profiter des forces de chacune et de pallier les difficultés de toutes. Pour Justine, *« j'ai eu la chance d'avoir une vraiment belle équipe qui me soutenait, qui me comprenait et qui voyait la difficulté du poste et qui était très compréhensif »* (Justine). Cette belle équipe lui a permis de passer à travers des moments plus difficiles et de partager ses stressants aux autres. Aussi, la cohésion d'équipe permet d'amener plus de plaisir au

travail, ce qui fait que le travail est fait dans le dynamisme et dans une bonne ambiance de travail. L'implication peut également prendre forme dans la participation dans l'organisation d'activités sociales pour l'équipe de travail, comme le fait Amanda avec son équipe. Elle organise des activités de *team-building* et des soirées entre collègues pour passer du temps en dehors des heures de travail. Ces activités permettent d'augmenter l'engagement au travail et la cohésion d'équipe.

Nous avons demandé aux gérantes si elles s'étaient déjà absentes de leur travail dû à un manque de volonté envers celui-ci. Rappelons ici que la volonté est une composante de l'engagement et que cela indique le niveau d'implication dans le travail (Bakker, 2017). Elles ont toutes répondu qu'elles n'avaient jamais fait ça. Certaines participantes ont mentionné que malgré qu'elles aient des périodes où elles se sentent moins motivées, elles ne pourraient pas s'absenter pour aucune raison valable, puisque c'est difficile de se faire remplacer. Elles mentionnent également rester par volonté envers l'équipe et envers le travail exécuté. Par exemple, Justine n'en pouvait plus de son poste avant de démissionner, mais elle a toujours fait ce qu'on lui demandait sans laisser paraître son désintérêt pour le poste : « *moi j'ai toujours fait mon travail, j'ai toujours fait mes heures, je n'ai jamais abusé et mon dégoût grandissant de mon job n'a jamais influencé la qualité de mon travail, j'ai toujours fait mon travail et fait avec qualité jusqu'à la toute fin* » (Justine). Les gérantes sont impliquées dans l'atteinte des résultats de leur magasin, c'est entre autres cette implication qui les empêche de s'absenter et de laisser tomber les efforts lorsqu'elles ne se sentent plus motivées : « *tsé j'ai toujours été très investie dans mon travail (...) (et) quand je fais quelque chose, je le prends à cœur pis j'ai de la misère à décrocher* » (Lee). L'implication au travail agit comme ressource personnelle qui aide la gestion des diverses demandes au travail.

Parmi les gérantes les plus impliquées et motivées, nous avons celles qui travaillent dans une entreprise qui offrent des produits qui sont aimés par la gérante. Par

exemple, Alex est un passionné des produits de sa compagnie comme il a expliqué : *« j'aime le produit que je vends avant tout. De façon générale, si je suis là après tant de temps, c'est que j'aime le minding de la compagnie et que j'aime ce que je vends. Je suis content de vendre un produit qui est aimé »* (Alex). Cet extrait démontre l'identification d'Alex envers les produits vendus dans l'entreprise pour laquelle il travaille. Une de ses sources de motivation est de vendre des produits qu'il aime beaucoup et qui sont populaires. Également, les ventes sont plus naturelles lorsque l'employée croit elle-même aux produits ou lorsque la cliente sent que la vendeuse est une passionnée de son produit. En quelque sorte, il est possible de voir une certaine absorption par le travail puisque les gérantes vendent des produits qu'elles apprécient : cela rend le travail plus agréable et facile. Les gérantes peuvent vendre des produits plus facilement lorsqu'elles croient en la qualité du produit et sur ses caractéristiques.

Les individus qui sont engagés ne négligeront pas leur vie sociale, car ils sont capables de profiter de l'extérieur du travail (Bakker *et al.*, 2017). Dans les résultats obtenus, nous constatons que ce ne sont pas toutes les gérantes qui sont capables de déconnecter de leur emploi lorsqu'elles sont en congé. Effectivement, certaines gérantes ont confié qu'elles gardaient toujours leur cellulaire à portée de main, afin d'être disponibles en cas de questions ou de problèmes en boutique. Par contre, cette pratique les stressait puisqu'elles avaient constamment peur de recevoir un appel du travail. Les gérantes qui sont capables de décrocher du travail sont celles qui sont le plus motivées dans leur emploi. D'une part, il n'y a pas de lien statistique entre les deux données, dans le cadre de cette recherche, mais les gérantes qui ont affirmé qu'elles profitaient de leur journée de congé pour faire des activités qu'elles aiment étaient celles qui étaient le plus heureuses de revenir au travail en début de semaine. D'autre part, les gérantes qui sont moins enclines à se reposer sont celles qui sont le plus épuisées et le moins épanouies dans leur métier. Nous aborderons ce point dans la prochaine section du chapitre.

Pour résumer, les gérantes qui sont engagées envers leur travail le sont pour plusieurs raisons. Considérant 11 répondantes, nous avons démontré que l'engagement au travail peut être relié à la réalisation de soi, par l'entremise d'une diversité de compétences. De plus, l'implication dans le travail entraîne une motivation à atteindre des résultats. La cohésion d'équipe agit comme facteur pouvant maintenir l'engagement des employées, vu le sentiment d'appartenance envers l'équipe. L'engagement au travail est également suscité via la motivation au travail. La motivation peut provenir de plusieurs sources, telles que par des rétroactions positives sur le travail ou encore, par des rétributions financières supplémentaires. La volonté au bon fonctionnement de la boutique et la vigueur au travail sont des éléments qui permettent l'engagement des gérantes. En dernier lieu, certaines des gérantes interrogées ont mentionné être capable de décrocher de leur emploi lors de leurs journées de congé, tandis que d'autres non. Truchot (2004) a mentionné que l'engagement est signe d'une bonne santé psychologique et d'un épuisement professionnel réduit. Les gérantes qui sont les moins engagées dans leur travail sont celles qui ont affirmé être les plus fatiguées et donc, qui ont le plus de symptômes liés à l'épuisement professionnel.

5.3 Les apports et limites de la présente recherche

Cette recherche sur les demandes et les ressources ayant une influence sur le développement de l'épuisement professionnel des gérantes de boutique amène plusieurs contributions à la littérature. Cette recherche comporte également des limites à considérer. En dernier lieu, nous proposerons quelques avenues pour de futures recherches sur cet enjeu de santé mentale.

5.3.1 Les principales contributions

Cette recherche s'inscrit dans l'importance accordée à la santé mentale dans les lieux de travail au Québec. De façon générale, on constate une augmentation grandissante sur la place accordée au bien-être au travail (Biétry et Creusier, 2015). L'épuisement professionnel est un problème social qui est présent dans tous les types d'emploi (Demerouti, 2015). L'objectif général de cette recherche était d'amener de meilleures connaissances sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutique dans le commerce de détail à travers l'analyse des différentes demandes et ressources liées à cet emploi. Pour ce faire, nous avons proposé deux objectifs plus spécifiques qui sont, d'une part, de mieux comprendre les demandes et les facteurs de stress reliés au poste de gérante de boutique et d'autre part, mieux comprendre les ressources reliées au poste de gérante de boutique. Finalement, nous avons appuyé notre démarche en nous basant sur le modèle théorique de Bakker et Demerouti, le « *Job Demand-Resources model* ».

Premièrement, les résultats de cette recherche sont pertinents au niveau pratique; en tant que société, la santé psychologique et le bien-être au travail sont des états d'être très importants. Comme mentionné en introduction, la santé psychologique est un facteur qui joue un rôle important dans le bien-être au travail et dans l'épuisement professionnel (Biétry et Creusier, 2015; Truchot, 2004).

Afin de limiter l'épuisement professionnel, il est crucial pour les entreprises de s'attarder à la gestion des demandes et de donner le maximum de ressources aux gérantes afin d'éviter qu'elles ne s'épuisent ou encore, qu'elles développent des attitudes négatives et critiques. Pour répondre à cette pertinence pratique, nous avons présenté une liste diversifiée de ressources et de demandes dont disposent les gérantes de boutique. Nous avons présenté chacun des types de ressources et comment les gérantes utilisent les ressources disposées au travail dans leur quotidien. D'un autre

côté, nous avons présenté les diverses demandes reliées au poste de gérante de boutique. Différents extraits ont permis de démontrer que les gérantes ont un métier qui comprend beaucoup de demandes, autant organisationnelles, sociales ou liées à leur environnement de travail. Également, nous avons présenté une liste de facteurs irritants dans le quotidien des gérantes, ce qui accentue le développement de symptômes reliés à l'épuisement professionnel. Les irritants vont venir frustrer les gérantes et celles-ci développeront des attitudes négatives, critiques et de la distanciation face au travail. Au niveau des stresseurs, nous avons discuté de différentes sources de stress qui sont présentes dans le commerce de détail. Bien que les stresseurs soient variables d'un individu à l'autre, nous avons dénoté quelques constantes quant aux facteurs qui donnent du stress aux gérantes de boutique. Puisque l'engagement au travail a un rôle important dans le développement de l'épuisement professionnel (Maslach, 2003), nous avons décidé d'analyser les facteurs qui accentuent l'engagement des gérantes de boutique. Il existe de nombreuses sources de motivation, qu'elles soient sous formes verbales ou monétaires, qui fructifie l'engagement et l'implication au travail des gérantes de boutique.

Deuxièmement, les résultats de cette recherche sont également pertinents au niveau scientifique. Alarcon (2011) a démontré dans sa méta-analyse que la majorité des recherches sur l'épuisement professionnel portait sur des métiers comportant une relation d'aide. Cette méta-analyse a également démontré qu'il y avait certains types de métiers qui n'avaient pas été étudiés, ou très peu. Par conséquent, nous avons constaté qu'effectivement, le secteur du commerce de détail n'avait reçu que très peu d'intérêt scientifique pour la compréhension du développement de l'épuisement professionnel. C'est entre autres pour cette raison que nous avons posé les bases de cette recherche en proposant un objectif global composé de deux sous-objectifs. L'objectif total de la recherche est d'apporter de meilleures connaissances à propos de l'épuisement professionnel en permettant de mieux comprendre les différentes ressources et demandes présentes dans le métier de gérante de boutique du secteur du

commerce de détail. Par conséquent, nous avons contribué, à l'aide de cette recherche qualitative, à la littérature portant sur l'épuisement professionnel de diverses façons. Nous avons été capables de cerner une liste des différentes ressources dont disposent les gérantes de boutique dans leur quotidien. Nous avons fait le même exercice avec les différentes demandes liées au poste de gérante de boutique. Plus précisément, nous avons décrit chacune des ressources et des demandes à l'aide d'extraits venant d'un échantillon de 11 gérantes qui reflète au mieux la réalité du commerce de détail.

Nous avons été plus loin en mentionnant les divers irritants et les divers stressseurs qui accentuent le poids des demandes. Également, nous avons ajouté la composante de l'engagement au travail, puisque l'engagement agit comme facteur protecteur dans le développement de l'épuisement professionnel. Parallèlement, nous avons analysé diverses descriptions de poste de gérante de boutique et nous y avons relevé plusieurs similitudes et différences quant aux exigences et aux tâches évoquées pour le poste. Nous avons également noté des différences quant à la description de tâches proposée pour le poste versus la réalité sur le terrain.

La nature de cette recherche, bien qu'elle soit qualitative, nous permet d'identifier l'expérience de gérantes de boutique du Québec à propos de l'épuisement professionnel. Les différents narratifs ont démontré que des gérantes expriment des symptômes d'épuisement et de cynisme causant une diminution de leur performance au travail. Somme toute, cette recherche nous a permis d'identifier que l'épuisement professionnel est un phénomène qui se produit si on ne donne pas les ressources nécessaires aux gérantes pour pallier les différentes demandes associées à leur poste.

5.3.2 Les limites de la recherche

La présente recherche comporte certaines limites. La première limite est le moment où la recherche s'est déroulée. La recherche a été produite durant un moment

stressant : la pandémie de covid-19. La pandémie a agi comme un grand stresser pour certains individus, surtout dans le contexte où plusieurs entreprises étaient fermées, car elles n'étaient pas considérées comme essentielles. De plus, certaines entreprises ont fait faillite, d'autres entreprises ont dû licencier leur personnel, causant ainsi beaucoup de stress au niveau de la main-d'œuvre. Le résultat peut affecter les réponses données, puisque le niveau de stress et d'épuisement pourrait être plus élevé pour les raisons évoquées. La pandémie a également causé de nombreux changements quant au projet initial provoquant ainsi des conséquences sur le cours de la recherche. Par exemple, nous avons dû procéder à des modifications sur la méthode de recrutement des participantes et sur le choix des participantes de la recherche. Les participantes ont été choisies par l'entremise de la méthode du bouche-à-oreille. Cette méthode peut donc avoir affecté la diversité de l'échantillon de participantes. De plus, les entretiens se sont déroulés de façon virtuelle par l'entremise de la plateforme *Zoom*, créant ainsi une certaine distance entre le chercheur et ses participantes. Cette distance a pu amener moins de profondeur dans les réponses des participantes, en raison au lien de confiance possiblement moins fort que si les entretiens avaient été faits en face à face.

Une autre limite à ce projet de recherche se trouve dans le questionnaire d'entretien. Nous avons posé des questions concernant plusieurs termes qui touchent les composantes de l'épuisement professionnel. Nous avons cependant constaté que nous aurions dû changer la section portant sur la charge de travail et celle sur les rétroactions pour faire toutes les ressources d'un même coup et ensuite, tous les types de demandes. Cette façon de poser les questions nous aurait permis une meilleure profondeur dans les réponses, puisque les participantes n'auraient pas eu à jongler entre des éléments positifs et ensuite, négatifs. Aussi, il y aurait pu y avoir davantage de liens entre les diverses questions et les réponses obtenues.

Également, l'approche qualitative ne nous permet pas d'établir des liens de causalité entre les diverses demandes et ressources liées au poste de gérante de boutique et le développement de symptômes liés à l'épuisement professionnel. Il s'agit plutôt de liens exploratoires entre les diverses composantes du modèle JD-R. Nous ne pouvons pas être certains du lien entre le développement de symptômes liés à l'épuisement professionnel et la présence des demandes et des ressources liées au poste de gérante de boutique. Par exemple, il est probable que certaines demandes agissent plus fortement dans la diminution des ressources et que certaines ressources soient plus importantes dans la gestion des demandes au travail. Dans de futures recherches, il serait pertinent de tester des liens d'association entre les divers facteurs en tenant compte du contexte du commerce de détail en utilisant une méthodologie quantitative.

5.3.3 Avenues pour de futures recherches

Bien que cette recherche soit pertinente au niveau pratique et scientifique, nous avons vu qu'il y a certaines limites à considérer quant au moment du déroulement de la recherche, à l'ordre des questions dans le guide d'entretien et aux résultats exploratoires. À l'aide des contributions et des limites mentionnées, il serait pertinent de continuer des recherches sur le même sujet et dans le même domaine, mais dans de différentes conditions. Premièrement, il serait intéressant de refaire la recherche dans quelques années afin de savoir si les participantes ont été influencées négativement par les conséquences de la pandémie de COVID-19. La pandémie a amené de lourdes conséquences sur le commerce de détail : certaines entreprises ont fait faillite, il y a eu de nombreuses restructurations et les commerces ont été fermés pendant plusieurs semaines en raison des confinements.

D'un autre côté, il serait pertinent et intéressant de faire un volet quantitatif auprès de cet échantillon afin de voir si ces gérantes présentent des symptômes au niveau clinique. Nous pourrions faire des analyses combinées avec cette démarche. Dans de

futures recherches, il serait également pertinent de tester des liens d'association entre les divers facteurs menant à l'épuisement professionnel dans le contexte du commerce de détail. D'autres recherches pourraient également proposer des plans de prévention et d'intervention adaptés à la réalité des gérantes de boutique. Ces plans prendraient en compte les différentes ressources, demandes, irritants et stressors liés au métier. Il existe donc plusieurs possibilités pour de futures recherches sur l'épuisement professionnel dans le commerce de détail.

CONCLUSION

Tout d'abord, cette recherche s'inscrit dans l'importance accordée au bien-être et à la santé psychologique au travail (Biétry et Creusier, 2015). Rappelons qu'au Québec, près de 24% des salariées sont touchées par des problèmes de santé mentale et que 4% de ces cas seraient des salariées souffrant d'épuisement professionnel (Marchand, Bland et Durand, 2015).

Plusieurs études se sont attardées sur l'épuisement professionnel et ses trois composantes qui sont l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité personnelle (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2008; Truchot, 2004). Or, on y dénote plutôt des études qui touchent les emplois comportant des relations d'aide (souvent patients et intervenants) (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008). On ne compte pas vraiment d'études qui ont étudié l'épuisement professionnel des gérantes de boutique (Alarcon, 2011; Schaufeli, Leiter & Maslach, 2008).

Par conséquent, le but de cette étude est d'amener de meilleures connaissances sur l'épuisement professionnel des gérantes de boutique dans le commerce de détail avec l'analyse des différentes demandes et ressources associées à ce poste. En combinant les différents objectifs, nous avons formulé la question de recherche suivante : en quoi les différentes demandes et ressources viennent-elles influencer le développement de l'épuisement professionnel chez les gérantes de boutique dans le commerce de détail au Québec?

La présentation des résultats s'est effectuée sous diverses sections. Premièrement, nous avons présenté quelques descriptions de poste afin de déterminer s'il existe des différences quant aux tâches prescrites et quant aux exigences demandées pour

obtenir le poste de gérante de boutique. On y dénote plusieurs différences entre les entreprises en matière de tâches et d'exigences : des entreprises optent pour peu de détails dans leur description de poste et d'autres entreprises y vont pour une description très détaillée de toutes les tâches possibles. Nous constatons également que les entreprises ayant mentionné le plus de détails à propos des tâches sont les entreprises qui sont les plus strictes en matière d'exigences et d'expérience pour le poste de gérante de boutique.

Deuxièmement, les diverses ressources associées au poste ont été présentées afin de répondre au premier sous-objectif de la recherche. Les gérantes de boutique ont plusieurs ressources mises à leur disposition afin de pallier les demandes associées à leur poste. Or, ce ne sont pas toutes les gérantes qui détiennent toutes les ressources nécessaires. Elles possèdent des ressources liées à leur environnement de travail, ce qui inclut la rétroaction, l'autonomie, du contrôle, la variété de compétence et la participation au processus décisionnel. Il existe également de nombreuses ressources organisationnelles, telles que des opportunités de carrière et de promotions et la possibilité d'augmenter de salaire par l'entremise de promotions et de bonus liés aux volumes de vente. Nous avons remarqué que les gérantes possèdent majoritairement des ressources sociales, telles que la cohésion dans le groupe de travail, le support des collègues et de la supérieure hiérarchique, ainsi que des relations positives avec certaines clientes. Pour terminer, les gérantes disposent également de ressources personnelles, qui sont variables d'une gérante à l'autre, mais qui incluent l'auto-efficacité, l'intelligence émotionnelle, l'optimisme, la proactivité et la résilience.

Troisièmement, les diverses demandes associées au poste ont été présentées afin de répondre au deuxième sous-objectif de la recherche. En effet, les gérantes de boutique ont plusieurs demandes liées à leur poste. Il y a des demandes associées à leur environnement de travail qui comprennent la difficulté d'adéquation entre les différents rôles ou une ambiguïté des rôles. Cela inclut également les nombreuses

demandes liées aux tâches et à la charge de travail. Il y a aussi la présence de demandes associées à l'organisation, telles que des horaires mal construits et les exigences du bureau-chef à respecter. Les gérantes n'ont également pas nécessairement le soutien désiré de la supérieure hiérarchique, de leurs collègues, de leur équipe, ni même de la clientèle côtoyée.

En guise d'analyse, nous avons constaté qu'il existe de nombreuses différences entre la description de tâches et la réalité du poste de gérante sur le terrain. Par exemple, il y a des différences quant à certaines tâches de gestion, d'administration et de ressources humaines. Nous avons également démontré qu'il existe des irritants et des stressseurs qui accentuent le poids des demandes. Par exemple, les irritants telles qu'une équipe de travail non compréhensive, des tâches administratives contraignantes, le style de gestion de la supérieure qui est inadéquate, le bureau-chef qui ne prend pas en compte la réalité des boutiques ou encore, des clientes difficiles et agressives sont des réalités vécues qui accentuent l'effet des demandes sur le développement de symptômes liés à l'épuisement professionnel. Au niveau des stressseurs, nous avons constaté que le poste en soi (les tâches à effectuer), le volume du magasin, la pression pour l'atteinte des objectifs financiers et la conversion des clientes, la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle et l'impossibilité de décrocher du travail sont des facteurs qui accélèrent l'apparition de l'épuisement et du cynisme.

De plus, nous avons démontré que les gérantes de boutique peuvent être engagées envers leur travail pour plusieurs raisons : les responsabilités et les compétences associées au poste, l'implication au niveau du magasin, les rétroactions verbales de la supérieure hiérarchique et des collègues, les augmentations de salaire ou les bonus, l'équipe de travail, la volonté de performer et d'avoir la meilleure performance et les produits et services offerts sont des facteurs considérés comme des sources d'engagement pour les gérantes rencontrées.

En dernier lieu, nous avons pu identifier que certaines des gérantes rencontrées avaient des signes précurseurs d'épuisement professionnel. Nous avons analysé ces signes précurseurs à l'aide des trois composants du modèle MBI de Maslach. Par exemple, nous avons constaté que plusieurs gérantes sont épuisées cognitivement et physiquement. Certaines d'entre elles ont de la difficulté à se reposer lors de leur congé, car elles ont trop travaillé et d'autres peuvent dormir de très longues périodes de temps et ne rien faire d'autre pour se reposer de leurs grosses journées. Les nombreux irritants et stressors amènent le développement d'attitudes critiques et négatives, ainsi que de la distanciation entre la gérante et son travail. Par exemple, certaines gérantes ont mentionné être complètement démotivées et détachées de leur travail, parce qu'elles sont stressées et pas assez reconnues pour les tâches effectuées. Certaines gérantes qui sont épuisées et qui démontrent des signes de cynisme ont également vu leur performance au travail diminuée. Nous avons eu une gérante qui était tellement tannée de ses tâches qu'elle n'y voyait plus aucun intérêt et qu'elle faisait de plus en plus d'erreurs.

Tous ces résultats répondent à l'objectif principal de cette recherche qui est d'apporter de meilleures connaissances sur les différentes demandes et ressources liées au poste de gérante de boutique qui ont des effets sur le développement de l'épuisement professionnel dans le commerce de détail. La présente recherche permet de contribuer au niveau pratique en présentant une liste précise et concrète de ressources et de demandes associées au poste de gérante de boutique. Par conséquent, il pourra être plus facile aux hautes dirigeantes d'élaborer des politiques et des plans de prévention qui seront adaptés à la réalité du poste. Les résultats permettent également de contribuer au niveau scientifique en apportant de nouvelles connaissances sur un secteur d'activité qui a été peu étudié. Malgré les divers apports, cette recherche comporte certaines limites, telles que le moment du déroulement de la recherche, l'ordre des questions dans le guide d'entretien et la difficulté de faire des liens de cause à effet entre les variables du modèle. Par contre, en guise de futures

recherches, celles-ci pourraient répliquer notre recherche dans quelques années afin de voir si la pandémie a eu un impact sur les résultats obtenus. De plus, il serait pertinent pour la communauté scientifique et pour le commerce de détail de faire une recherche quantitative auprès de cette population afin de voir si les gérantes de boutique présentent des symptômes cliniques. Cela serait également pertinent pour tester différents liens d'associations entre les facteurs liés à l'épuisement professionnel. Certes, toutes nouvelles avenues qui sont accentuées sur la santé psychologique au travail sont prometteuses, surtout dans une période reflétée par des changements et des bouleversements soudains.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

INTRODUCTION

- Présentation de l'interviewer
- Remerciements
- Présenter le but de notre recherche (et préciser le temps)
- Parler de l'entente de confidentialité, anonyme
- Demander l'autorisation d'enregistrement (en expliquant le pourquoi)
- Rappeler qu'il est possible d'interrompre l'entretien en tout temps et de ne pas répondre à une question si désirée.

Questions d'introduction

- 1) Quel est votre âge?
- 2) Quel est votre état civil? (Célibataire, marié, etc..)
- 3) Avez-vous des enfants? Si oui, combien? Quel est leur âge? Est-ce qu'ils habitent avec vous?
- 4) Depuis combien de temps travaillez-vous comme Gérant-e de boutique? Et dans son emploi présentement?
- 5) Avez-vous travaillé dans un autre métier avant de travailler comme Gérant-e de boutique? Si oui, pouvez-vous comparer les deux emplois?

Questions en lien avec le poste actuel de gérant-e de boutique

- 6) Pouvez-vous me décrire une journée typique de travail en tant que Gérant-e de boutique? Quelles sont vos différentes tâches en tant que Gérant-e de boutique?
- 7) Quels sont les principaux problèmes auxquels un.e Gérant-e de boutique doit faire face pendant une journée de travail?
- 8) Quels sont vos différents défis en tant que Gérant-e de boutique?
- 9) Trouvez-vous que votre rôle de gérant.e est ambigu ou très bien défini? (les tâches)

- 10) Qu'est-ce que vous aimez le plus, qu'est-ce que vous détestez le plus dans votre travail?
- 11) Est-ce qu'il y a des choses qui vous dérangent au travail?
- 12) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous pouvez faire pour passer à travers ces situations?
- 13) Selon vous, Comment pensez-vous que la société voit le métier de gérant.e de magasin?
- 14) Êtes-vous fier de votre poste? Pourquoi

Questions en lien avec les ressources au travail

- 15) Avez-vous des ressources que vous aide à accomplir votre travail?
- 16) Avez-vous du soutien de la part de votre supérieur.e hiérarchique?
- 17) Avez-vous du soutien de la part de vos collègues?
- 18) Avez-vous du soutien de la part de vos employé·es?
- 19) Parlez-moi de votre motivation actuelle pour continuer d'être gérant.e de magasin.
- 20) Avez-vous suivi des formations pour votre poste de travail?
- 21) Si Oui, est-ce que la formation a été aidante pour accomplir le travail?
- 22) Si non, est-ce que vous pensez que cela aurait pu vous aider dans l'accomplissement de votre travail?
- 23) Comment qualifieriez-vous votre engagement au travail actuellement?
- 24) Est-ce que vous vous sentez engagé·e envers ton travail? Pourquoi?
- 25) Selon vous, qu'est-ce qui pourrait augmenter votre engagement au travail ou votre motivation?
- 26) Pourriez-vous qualifier que le service à la clientèle est une source de motivation pour vous?
- 27) Avez-vous déjà reçu des récompenses comme gérant .e après un bon coup? Si oui lesquelles?
- 28) Est-ce que les récompenses monétaires sont quelques choses qui vous motivent? (ou qui pourrait vous motiver)
- 29) Et les récompenses/rétroactions verbales?
- 30) Qu'est-ce qui vous motive le plus entre des récompenses monétaires supplémentaires ou des rétroactions verbales fréquentes? Pourquoi.

Questions en lien avec la charge de travail

- 31) Dans une journée de travail, avez-vous le temps de faire le travail qui doit être fait?
- 32) Comment gérez-vous votre charge de travail? Avez-vous des outils spécifiques qui vous aident?

- 33) Dans une journée de travail, est-ce que vous devez travailler intensément pendant de longues périodes de temps?
- 34) Quand vous arrivez à la maison, avez-vous de l'énergie pour faire les choses qui vous plaisent?
- 35) À la fin de la journée, lorsque vous rentrez à la maison, êtes-vous capable de laisser le travail derrière vous?
- 36) Êtes-vous capable de « recharger vos batteries » lors de vos journées de congé? Si oui, comment.
- 37) Pouvez-vous contrôler la façon dont vous accomplissez votre travail?
- 38) Avez-vous de l'autonomie/indépendance professionnelle pour accomplir votre travail. (Demander un exemple si oui)

Questions en lien avec la rétroaction

- 39) Est-ce que votre travail est apprécié?
- 40) Pensez-vous que vos efforts au travail passent inaperçus?
- 41) Selon vous, recevez-vous assez de rétroaction pour le travail que vous faites? Pourquoi?
- 42) Malgré ceci, aimeriez-vous recevoir plus de rétroactions/commentaires sur votre travail? Pourquoi
- 43) est-ce que les objectifs de l'organisation influencent vos activités quotidiennes au travail?
- 44) Est-ce que vos objectifs personnels de carrière sont compatibles aux objectifs fixés par l'organisation?
- 45) Est-ce que votre travail vous oblige à compromettre vos valeurs personnelles?
- 46) Avez-vous déjà vécu des dilemmes éthiques au travail?

Questions en lien avec le stress au travail

- 47) Est-ce que votre travail est stressant?
- 48) Qu'est-ce que vous stresse le plus au travail?
- 49) Comment faites-vous pour passer à travers ce stress?
- 50) Décrivez-moi une des situations les plus stressantes que vous avez vécu?
- 51) Quels ont été les moyens pour réduire votre stress lors de cette situation?
- 52) Quelle a été la décision la plus difficile que vous avez prise en tant que gérant.e? (Pourquoi?)
- 53) Parle-moi de la relation que vous avez avec vos clients (agréables, correct, difficile? Pourquoi?)
- 54) J'aimerais que vous me racontiez une situation extrêmement difficile avec un·e client·e. Comment êtes-vous sentie?
- 55) De façon générale, comment gérez-vous votre stress? Que faites-vous pour vous sentir moins stressé·e?

Questions en lien avec l'épuisement

- 56) Est-ce qu'il y a des choses qui vous fatiguent au travail?
- 57) Actuellement, sur une échelle de 1 à 4 (1 étant pas fatigué·e et 4 très fatigué·e), à combien évaluez-vous votre niveau de fatigue?
- 58) Ressentez-vous du détachement (distanciation) face à votre travail?
- 59) Ressentez-vous du détachement (distanciation) face à la compagnie?
- 60) Est-ce qu'il vous arrive d'être cynique (attitude critique et négative) face au travail? Dans quelle situation?
- 61) Est-ce qu'il vous arrive d'être cynique (attitude critique et négative) face à votre organisation? Dans quelle situation?
- 62) Y a-t-il des moments au travail où vous vous sentez davantage efficace ou non efficace?
- 63) Avez-vous déjà entendu parler de *burnout*?
- 64) Au cours de la dernière année, avez-vous eu des problèmes de santé? Si oui, pouvez-vous préciser le(s) problème(s)?
- 65) Pensez-vous que votre travail peut être la source d'un problème de santé? (Si oui, lequel) et Pourquoi?
- 66) Vous êtes-vous déjà absenté·e de votre travail pour des problèmes de santé? (Si oui, lequel) et Pourquoi?

Conclusion

- 67) Est-ce qu'il y a quelque chose que vous trouvez important dont nous n'avons pas parlé pendant l'entrevue?

Rappels

- Rétroaction de l'entretien
- Remerciement
- Rappel qu'il est toujours possible de nous contacter par la suite
- Demander s'il est possible de la contacter pour de plus amples détails

ANNEXE B

ANNONCE POUR LA RECHERCHE DES PARTICIPANTES

*** PARTICIPANTS.ES RECHERCHÉS.ES ***



Recherche universitaire - Projet de mémoire

L'épuisement professionnel chez les gestionnaires dans le commerce de détail

~ Objectif de la recherche ~

L'objectif de cette recherche est d'amener de meilleures connaissances sur l'épuisement professionnel des détentrices et détenteurs de boutique dans le secteur du commerce de détail afin de mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de ces gestionnaires.

~ Profil recherché ~

- Être âgé.e de 18 ans et plus
- Être gestionnaire dans un commerce de détail (Propriétaire, Gérant.e d'un magasin, ou gérant.e-adjoint.e d'un magasin)
- Être en poste depuis plus de 3 mois
- Ne pas travailler dans les grandes surfaces comme les supermarchés.
- Communication en français

~ Détail de la participation ~

Les participants.es se soumettront à un entretien d'une durée approximative de 60 minutes. Dû au contexte sanitaire actuel, les entretiens se dérouleront virtuellement.

~ Confidentialité ~

Participation 100% anonyme et confidentielle : il ne sera pas possible de lier votre identité aux informations recueillies, ni même des informations de votre entreprise.

~ Comment participer? ~

Écrire à l'étudiant responsable de la recherche à l'adresse courriel suivante:
eric.dl@hotmail.com

ANNEXE C

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : *PROJET DE MÉMOIRE, L'épuisement professionnel chez les cadres dans le commerce de détail.*

Étudiant-Chercheur: **Eric Doucet-Larivière, candidat à la maîtrise en Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, eric.dl@hotmail.com, 514.623.5160**

Direction de recherche : **Angelo Soares, Professeur au département des sciences de la gestion, soares.angelo@uqam.ca, 514.987.3000 poste 2089**

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche.

Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet de recherche.

Objectifs du projet

L'objectif de cette recherche est d'amener de meilleures connaissances sur l'épuisement professionnel des détenteurs de boutique du commerce de détail afin de mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de ces gestionnaires. Cette recherche permettra de mieux saisir le phénomène de l'épuisement professionnel dans le contexte du commerce de détail qui vit des défis majeurs.

De façon précise, cette recherche a pour but de répondre à la question suivante : « comment se manifeste l'épuisement professionnel chez les gestionnaires dans le commerce de détail ». Cette question se justifie par le fait que les résultats obtenus pourront mieux éclairer le phénomène de l'épuisement professionnel dans le commerce de détail, de combler les lacunes de la littérature et obtenir des pistes de compréhensions sur les différentes demandes et ressources dont disposent ces gestionnaires dans le cadre de leur travail et qui pourrait venir intervenir dans le processus d'apparition de l'épuisement professionnel. Cette question permettra de répondre à l'objectif de la recherche qui vise à mettre en lumière les différents facteurs qui peuvent mener à l'épuisement professionnel de ces gestionnaires.

Nature de la participation

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle au chercheur qui portera sur les thèmes suivants: les demandes liées à l'emploi, les ressources liée à l'emploi et le stress au travail. L'entrevue prendra environ soixante (60) minutes de votre temps. Elle sera enregistrée audio numériquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir (ou ont été convenus) avec l'interviewer. L'entrevue se déroulera en face-à-face ou par télécommunication de type vidéoconférence. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

Avantages

En participant à la recherche, les participants ont la chance de faire promouvoir leur milieu de travail ainsi que leur emploi de gestionnaire dans le commerce de détail. Le but est de promouvoir les différentes demandes et ressources reliées à l'emploi de gestionnaire de magasin du détail, ainsi que de mettre en valeur les différentes possibilités et défis qu'implique ce métier. Également, la contribution du participant favorisera l'avancement des connaissances pour les membres de la communauté scientifique ainsi que pour la société en général.

Risques et inconvénients

Certaines questions d'entrevue pourraient raviver des émotions désagréables liées à votre expérience de vie et de travail. Vous n'êtes pas obligé de répondre aux questions qui vous rendent mal à l'aise. Vous pouvez demander de suspendre l'entrevue momentanément. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation ou pour obtenir du soutien.

Mis à part l'inconvénient présenté précédemment, en participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients supplémentaires.

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

Confidentialité

- a) Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls les membres de l'équipe de recherche y auront accès. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément au bureau du responsable du projet et sur un serveur institutionnel de l'UQAM sécurisé pour la durée totale du projet.
- b) Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un nom fictif. Ce nom fictif associé à votre nom ne sera connu que du responsable du projet et de l'assistant de recherche chargé de la codification.
- c) Votre enregistrement sonore de l'entrevue individuelle sera effacé au terme du projet.
- d) Soyez conscient que malgré tous nos efforts pour protéger votre identité, il est possible que certains de vos propos permettront à un professionnel travaillant dans le même secteur que vous, de vous identifier.

Tout le matériel qui ne sera plus nécessaire pour la conduite d'autres projets de recherche sera détruit de façon sécuritaire. Les données de recherche seront détruites de façon sécuritaire après le projet de recherche. Durant ce délai, il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels et anonymes.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est **volontaire**. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que **vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier**. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Personnes-ressources :

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 987-3000 poste 2089 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez discuter avec lui, ou le coordonnateur du projet au numéro (514) 623 5160 des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CERPE) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité par courriel à l'adresse : cerpe-pluri@uqam.ca

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM, Courriel: ombudsman@uqam.ca; Téléphone: (514) 987-3151.

Remerciements : Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Consentement du participant : Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet :

Oui Non

J'accepte que l'interviewer effectue un enregistrement de l'entrevue pour des fins d'analyses.

Oui Non

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) : coordonnées adresse courriel :

Déclaration du chercheur principal:

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées : **ERIC DOUCET-LARIVIÈRE, eric.dl@hotmail.com, 514.623.5160**

Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant

ANNEXE D

EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE

JOIGNEZ-VOUS À L'ÉQUIPE

[Description de l'entreprise]

L'entreprise offre:

- Salaire concurrentiel
- Assurance et REER pour les employés à temps plein
- Excellents rabais sur la marchandise
- Formation et perfectionnement
- Possibilités d'avancement

Gérant de Boutique

Responsabilités:

- Assurer la gestion du personnel, des produits et de la commercialisation, des processus et l'atteinte des résultats du magasin
- Diriger et motiver les membres de l'équipe en boutique afin qu'ils fournissent un service à la clientèle dynamique inégalée, génèrent des ventes et des profits, minimisent les pertes et assurent que la boutique affiche une présentation visuelle distinctive et un entretien impeccable
- Maximiser la productivité des employés
- Veiller au respect et à la mise en œuvre uniforme des politiques et procédures de l'entreprise et les meilleures pratiques établies
- Favoriser un environnement stimulant, dynamique et axé sur les résultats
- Former le gérant adjoint et les assistants-gérants du magasin et assurer le développement des employés, à l'aide de l'équipe de gestion

Qualifications:

- Au moins trois ans d'expérience à titre de gérant de magasin, de préférence dans le domaine de la vente de vêtements au détail ou une telle expérience équivalente
- Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent; diplôme d'études universitaires en commerce ou dans une discipline connexe, un atout
- Aptitude pour la communication avec les clients et le personnel en boutique
- Capacité physique à soulever des objets, capable de circuler partout dans la boutique incluant le plancher de vente, l'arrière-boutique et le bureau, de lever des objets lourds, de s'étirer et de se pencher
- Aptitude à travailler avec une caisse enregistreuse et un ordinateur de bureau
- Volonté de travailler selon un horaire flexible afin de répondre aux besoins de l'entreprise, y compris des quarts de travail en soirée, pendant les week-ends et les congés

BIBLIOGRAPHIE

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ahola, K., & Hakanen, J. J. (2014). Burnout and health. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work : A psychological perspective* (pp. 10–31). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/978131589416>

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562.

Alarcon, G., Eschleman, K., & Bowling, N. (2009). Personality and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23, 244–263.

Allard-Poesi, F., et Maréchal, C.-G. (2014), « Construction de l'objet de la recherche », *Dans R.A. Thiétart et al., Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 34-56.

Babakus, E., & Yavas, U. (2012). Customer orientation as a buffer against job burnout. *The Service Industries Journal*, 32(1), 5-16

Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.

Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement. *European Psychologist*.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75.

Bakker, A. B., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>

Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2020). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 1-21.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands - resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing : A complete reference guide* (pp. 37–64). Chichester, UK : Wiley-Blackwell.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands - resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in *Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.

Bakker, A. B., Du, D., & Derks, D. (2019). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 238.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.

Bakker A.B., Schaufeli W.B., Demerouti E, Janssen PMP, Van der Hulst R, Brouwer

J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety Stress Coping* 13 : 247–68

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.

Bakker, A. B., & Wang, Y. (2019). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*. <https://doi.org/10.1037/str0000150>

Bakker, A.B., Westman, M., Schaufeli, W.B., (2007). Crossover of burnout: an experimental design. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 16 (2), 220–239.

Barbier, M., Hansez, I., Chmiel, N., & Demerouti, E. (2013). Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 750-762.

Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.

Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations*, 70(1), 11-35.

Blais M, Martineau S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2):1-18.

Blanchet, A. et Gotman, A. (2007), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris :Armand Colin.

Bouteyre, E. (2009). L'addiction au travail. *Les addictions comportementales, aspects cliniques et psychopathologiques*. Wavre: Editions Mardaga.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.

Brotheridge, C. M. (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10, 253–268.

Chapman, K., (2005). Are you working too hard? *Harvard Business Review*, 83, 53–58.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.

Chen, C.-F., Kao, Y.-L., (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tour. Manag.* 33 (4), 868–874.

Cho, Y.-N., Rutherford, B.N., Park, J., (2013). Emotional labor's impact in a retail environment. *J. Bus. Res.* 66 (11), 2338–2345.

Cordes, C., Dougherty, T., & Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 685–701.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.

De Beer, L. T., Pienaar, J., & Rothmann Jr, S. (2013). Investigating the reversed causality of engagement and burnout in job demands-resources theory. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 01-09.

Demazière, D. (2003), « Matériaux qualitatifs et perspective longitudinale. La temporalité des parcours professionnels saisis par les entretiens biographiques », *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail* (p. 75-89), 10èmes Journées d'études, Caen, 21-23 mai. France : LASMAS-CEREQ.

Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106-1112.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance : The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 96.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three - wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International, 15*, 50-68.

Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).

Denzin, K. (1978) *The Research Act*, New York: McGraw-Hill.

Détail Québec, Diagnostic sectoriel de la main-d’oeuvre du commerce de détail au Québec 2020-2023. Statistique Canada. La fiche porte sur le code SCIAN 44-45 Commerce de détail, excluant les secteurs de l’automobile et de l’alimentation.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis : A user friendly guide for social scientists*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

Donavan, D.T., Brown, T.J. and Mowen, J.C. (2004), “Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors”, *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 128-46

Dorman, C., & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 257–283.

Dorman, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 61–82.

Dreison, K. C., Luther, L., Bonfils, K. A., Sliter, M. T., McGrew, J. H., & Salyers, M. P. (2018). Job burnout in mental health providers : A meta-analysis of 35 years of intervention research. *Journal of occupational health psychology, 23*(1), 18.

Fernet, C., Torrès, O., Austin, S., & St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research, 3*(2), 45-53.

French JRP Jr, Rodgers W, Cobb S. (1974). Ad-justment as person-environment fit. In *Coping and Adaptation*, ed. GV Coelho, DA Hamburg, JE Adams, pp. 316–33. New York : Basic Books

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European review of applied psychology*, 61(4), 195-203.

Golembiewski, R.T., Bodreau, R.A., Sun, B.-C., Luo, H., (1998). Estimates of burnout in public agencies: worldwide, how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences? *Public Adm. Rev.* 58 (1), 59–65.

Gouvernement du Québec (2018). *Le travail et la santé mentale*. Récupéré de <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale>

Grandey, A.A., Dickter, D.N. and Sin, H.P. (2004). The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 397-418.

Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W. B., & Depolo, M. (2012). Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. *Career Development International*, 17, 375–389. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431211255842>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224–241. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802379432>

Halbesleben, J. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 1134–1145.

Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.

Hill, A. P., & Curran, T. (2016). Multidimensional perfectionism and burnout: A meta-analysis. *Personality and social psychology review*, 20(3), 269-288.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout : Recent developments in theory and research (pp. 115–133)*. Philadelphia, PA : Taylor & Francis.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of organizational behavior*, 1, 41-61.

Hochschild, A.R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, CA.

Indeed entreprises (s. d.). *Comment écrire une offre d'emploi pour une Gérante de magasin*. Récupéré de <https://emplois.ca.indeed.com/recrutement/description-du-poste/gérant-de-magasin>

James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age - diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>

Kelley, S.W. (1992), “Developing customer orientation among service employees”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20 No. 1, pp. 27-36.

Keyes, C, L.M. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist*, 62 (2), 95-108.

Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social work*, 56(3), 258-268.

Kiziah, (2003). Job Satisfaction vs. work fulfillment: *Exploring positive experience at work* (Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University).

Koniarek, J., & Dudek, B. (1996). Social support as a buffer in the stress–burnout relationship. *International Journal of Stress Management*, 3, 99–106.

Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.

L'Écuyer, R. (2011). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*. PUQ.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Springer.

Lee, K. et Allen, J., (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131- 142.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Leiter, M. P., Jackson, N. J., & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal of nursing management*, 17(1), 100-109.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297–308.

Lyubomirsky, S., Laura K., et Ed D. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affects: Does Happiness Lead to Success?. *Psychological Bulletin*, 131 : 803-855.

Marchand, A., Blanc, M. E., & Durand, P. (2015). Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail : les résultats de l'étude SALVEO. *Canadian Journal of Public Health*, 106(4), e223-e229.

Maslach, C. (2003). Job burnout : New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.

Maslach, C., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (1996), MBI : The Maslach Burnout Inventory: Manual, *Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA*.

Maslach C, Leiter MP. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco : Jossey-Bass

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>

Maslach C., Schaufeli W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. See Schaufeli et al 1993, pp. 1–16

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Massé, R., Poulin, C., Dassa C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). « Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP ». *Revue canadienne de santé publique*, 89 (5), 352-357.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.

Mucchielli, R. (1974). *L'analyse de contenu des documents et des communications : connaissance du problème*, Paris, Les Éditions ESF (3^e éd. Rev., 1979).

Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherche qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 110-138.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71–94. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021484>

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 32(3), 622-648.

Prentice, C., Chen, P. J., & King, B. (2013). Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 225-236.

Ramos, R., Jenny, G., & Bauer, G. (2016). Age-related effects of job characteristics on burnout and work engagement. *Occupational Medicine*, 66(3), 230-237.

Reffay C., Chanier T. (2003) Mesurer la cohésion d'un groupe d'apprentissage en formation à distance. Desmoulins, C., Marquet, P., Bouhineau, D. Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain 2003, Apr 2003, Strasbourg, France. ATIEF; INRP, pp.367- 378, 2003, <ISBN : 273420911; <http://archive.eseiah.univ-lemans.fr/EIAH2003/>>. <edutice- 00000152>

Reina-Tamayo, A. M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2018). The work engagement–performance link: an episodic perspective. *Career Development International*.

Romelaer, P. (2000). *Notes sur l'entretien semi-directif centré (ESDC)*, préparé pour le séminaire du CEFAG, novembre.

Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., Friend, S. B., & Hartmann, N. N. (2011). Measuring salesperson burnout: A reduced Maslach burnout inventory for sales researchers. *Journal of personal Selling & Sales management*, 31(4), 429-440.

Savoie-Zajc, L. (2002), « L'entrevue semi-dirigée », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (3e éd.). Québec, QC : Presses de l'Université du Québec.

Savoie-Zajc, L. (2008), « L'entrevue semi-dirigée », Dans B. Gauthier, *Recherche Sociale : De la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec (5e édition), Québec, pp. 338-360.

Savoie-Zajc, L. (2009), Saturation, Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (p. 226-227) (3e éd.). Paris, France : Armand Colin.

Schaufeli, W.B. (2006), “The balance of give and take: toward a social exchange model of burnout”, *The International Review of Social Psychology*, Vol. 19, pp. 87-131.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & health, 16*(5), 565-582.

Schaufeli, W. B., & Buunk, A. P. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 311–346). Chichester, UK : Wiley.

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice. London : Taylor & Francis.^[1]_{SEP}

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout : 35 years of research and practice. *Career development international*.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping, 20*(2), 177-196.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well - being?. *Applied psychology, 57*(2), 173-203.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive therapy and research, 16*(2), 201-228.

Schneider, B., Paul, J. H., Smith D., et Salvaggio, A. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?. *Journal of Applied Psychology, 88* (5), 836-851.

Shin, H., Park, Y. M., Ying, J. Y., Kim, B., Noh, H., & Lee, S. M. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice, 45*(1), 44.

Söderlund, M. (2017). Employee display of burnout in the service encounter and its impact on customer satisfaction. *Journal of retailing and consumer services*, 37, 168-176.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

Statistique Canada (2014). Vente au détail, par province et territoire, CANSIM.

Staw, B. M., et Sigal. G. B. (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-wiser vs. Happier-and-smarter Hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 304-331.

Stewart, N. (2013). Quand les employées manquent à l'appel : L'absentéisme dans les organisations canadiennes. Conference Board of Canada.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA : Sage publications.

Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487–506.

Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well - being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.

Tang, K. (2014). A reciprocal interplay between psychosocial job stressors and worker well-being? A systematic review of the "reversed" effect. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 441-456.

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>

Taris, T. W., Beckers, D. G. J., Verhoeven, L. C., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & van der Linden, D. (2006). Recovery opportunities, work-home interference, and well-being among managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*, 139–157.

ten Brummelhuis, L. L., Ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B., & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(2), 268-287.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230.

Torres, O., & Kinowski-Moysan, C. (2019). Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME - D'une recherche académique à une valorisation sociétale. *Revue Française De Gestion, 45*(284), 171-189.

Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?. *Motivation and Emotion, 38*(3), 353-366.

Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Dunod.

Van Hoorebeke, D. (2003). *Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles* (No. hal-01121009).

Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology, 31*, 686–701. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0086>

Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*, 141–150. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000033>

Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., & Lante, K. (2019). Can the job demand-control-(support) model predict disability support worker burnout and work engagement?. *Journal of Intellectual & Developmental Disability, 44*(2), 139-149.

Wright, T. A., et Barry. M. S. (1999). Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-Productive Worker Thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20* (1), 1-23.

Wright, T. A., et Bonett, D. G. (1997). The Role of Pleasantness and Activation-Based Well-being in Performance Prediction. *Journal of Occupational Health Psychology, 2* (3), 212-219.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179–201. <http://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 235–244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121–141. [http:// dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121](http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121)

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout?. *Journal of managerial psychology.*

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies, 52*(12), 1824-1833.

Yagil, D., Luria, G., & Gal, I. (2008). Stressors and resources in customer service roles. *International Journal of Service Industry Management*

Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and contro-versies. *European Psychologist, 13*(1), 64–78. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.13.1.64>