

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DÉTERMINANTS DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE DES CADRES DE  
PREMIER NIVEAU : PARTICULARITÉS ET PARADOXES

THÈSE  
PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
SABRINA PELLERIN

Mai 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse 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. 12-2023). 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

Je débute par remercier ma directrice de recherche, Julie Cloutier, sans qui la réalisation de cette thèse n'aurait pas été possible. Merci mille fois Julie de m'avoir soutenue, encouragée, accompagnée, transmis tellement de connaissances qui me seront tout le temps utiles, d'avoir cru en moi et en cette thèse depuis le premier jour. Je te serai tout le temps reconnaissante pour ton accompagnement, ta rigueur, ton intégrité, tes connaissances impressionnantes, ton approche pédagogique, ton humour et ton soutien indéfectible. Je suis vraiment chanceuse d'avoir pu compter sur toi, merci pour tout Julie!

Je tiens également à remercier les membres de mon comité de thèse pour leur accompagnement. Merci beaucoup à Alina Nusa Stamate pour son soutien précieux, ses judicieux conseils, ses idées merveilleuses et ses encouragements qui valent de l'or! Merci tellement votre grande rigueur scientifique, vos grandes compétences et votre bienveillance incroyable. Cette thèse n'aurait pas été la même sans vous et je vous en serai éternellement reconnaissante!

Merci beaucoup à Luc Brunet pour sa grande compétence, sa bienveillance naturelle et sa participation remarquable à l'évaluation de cette thèse. Je ne vous oublierai jamais M. Brunet, merci infiniment d'avoir été là et d'avoir été vous, je suis si chanceuse que vous ayez croisé mon chemin!

Merci beaucoup à Eric Brunelle, pour sa participation au comité depuis ses débuts et ses conseils qui me seront utiles dans ma carrière!

Je remercie aussi des personnes fabuleuses qui ont croisé ma route pendant mes études et qui y ont fait une belle différence.

Un immense merci à M. Dahous qui m'a permis de devenir correctrice très tôt dans mes études. Votre approche, votre passion et votre bienveillance méritent d'être soulignées! Merci au merveilleux petit Charlot, adorable compagnon de M. Dahous, qui remplit mon cœur de joie!

Merci mille fois à Daniel Beaupré d'être un si bon mentor! Je salue ton humilité déconcertante malgré tous tes accomplissements et la façon que tu as eu de m'intégrer dans tes projets avec la conviction que j'étais la bonne personne pour t'accompagner. Merci pour tout Daniel, je suis vraiment chanceuse de t'avoir dans ma vie!

Merci mille fois à Ariane Ollier-Malaterre, une professeure et chercheuse incroyable! Je suis tellement reconnaissante des différentes opportunités que tu m'as offertes, merci d'avoir repéré

mes forces dès le début et de me pousser dans la bonne direction avec les bons projets aux bons moments. Je suis vraiment choyée de collaborer avec toi!

Merci à Denis Morin pour sa bienveillance à mon égard et les supers coups de pouce offerts avec une générosité absolue et aux meilleurs moments. Denis, je tiens à vous remercier pour tout! Sachez que votre appui me fait chaud au cœur, je vous en suis infiniment reconnaissante.

Merci à Olivier Germain pour ses conseils avisés, son soutien aux moments opportuns et sa grande humanité.

Merci à Gulliver Lux pour son soutien indispensable dans la dernière ligne droite de mon parcours doctoral. Merci tellement d'avoir été là, je vous en suis immensément reconnaissante!

Merci à Xavier Parent-Rochelleau pour les belles collaborations et son amitié! Je suis choyée de collaborer avec toi!

Merci à Mostafa Ayoobzadeh pour la belle confiance et la collaboration agréable!

Merci à Philippe Vignis pour sa confiance remarquable et son partage d'expertise!

Merci immense à Patrick Coulombe du pertinent service Allo Stats offert à l'ESG pour sa compétence sans bornes, sa disponibilité remarquable, son soutien si précieux, ses mots rassurants et sa passion pour les statistiques. Tu es une personne d'exception!

Je souhaite également dire merci aux collègues bienveillants qui ont croisé ma route!

Merci à Sophie Lamarche pour son amitié depuis la maîtrise!

Un fier merci à Martine Langlois pour son soutien, sa bienveillance et les beaux projets réalisés ensemble!

Merci aux meilleures gestionnaires dont j'aurais pu rêver, Emilie Desgroseilliers et Myranie Roger-Chabot, je suis si choyée! Emilie, merci d'avoir su déceler mon potentiel et de le sublimer à chaque jour par ton approche exceptionnelle! Myranie, merci de m'encourager dans tout ce que je fais et pour ton courage qui m'inspire! Merci beaucoup à Anick Hurtubise pour sa belle considération et d'incarner un si bel exemple de leadership! Merci beaucoup à Hugo Di Pasquale qui est un gestionnaire aussi inspirant qu'impliqué! Merci à vous de croire en moi! Merci à mes merveilleuses collègues de la plus belle des équipes, l'équipe SACL, avec lesquelles il est si plaisant de réaliser des projets plus intéressants les uns que les autres. Un merci spécial à des collègues en or qui sont devenues des amies en or!

Merci à mes plus fidèles amies pour les sorties amusantes, les anecdotes hilarantes et le lien unique que nous avons bâti ensemble!

Je remercie infiniment les terrains de recherche qui ont gentiment accepté de participer à ma thèse, qui m'ont offert de belles conditions de succès et pour leur enthousiasme pour ce projet! Je pense ici spécialement à Mélanie C., Isabelle B., Sophie S., Sylvie A., Nathalie D, Alain I., Isabelle B., Christian B. ainsi qu'à tous les membres des comités exécutifs et conseils d'administration.

Merci mille fois aux personnes qui ont répondu avec sincérité et ouverture aux entrevues ainsi qu'aux questionnaires. Vous réalisez une contribution hautement importante et essentielle dans les organisations!

Merci à l'ESG UQAM qui aura été mon université pendant toute la durée de mes études!

Merci aux organismes subventionnaires qui ont cru en mon projet doctoral et qui m'ont appuyée financièrement pour la durée de mon parcours. Je pense ici au financement offert par le programme de doctorat en administration et ma direction de recherche (FREDA), à la bourse Robert-Sheitoyan en administration, à la bourse doctorale du FRQSC ainsi qu'à la bourse Joseph-Armand-Bombardier du CRSH. Il s'agit d'une grande fierté pour moi : votre reconnaissance a fait toute la différence. Sincères, immenses et flamboyants mercis!

Mes derniers remerciements et non les moindres! Je souhaite témoigner toute ma reconnaissance, mon amour infini, ma gratitude et mon admiration aux personnes que j'aime le plus au monde! Maman d'amour, Becky d'amour, Gri-Gri, Witchy, mes plus beaux moments sont passés avec vous. Merci de rendre ma vie si magique, je vous adore plus que tout!

Grand-maman et grand-papa, merci tellement de veiller sur moi, je vous aime tant et je pense à vous à tous les jours.



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Canada

*Cette recherche a été financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.*



*Cette recherche a été financée par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)*

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                                      |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>LISTE DES FIGURES</i>                                                                                                                             | <i>vii</i>  |
| <i>LISTE DES TABLEAUX</i>                                                                                                                            | <i>viii</i> |
| <i>RÉSUMÉ</i>                                                                                                                                        | <i>xi</i>   |
| <i>INTRODUCTION</i>                                                                                                                                  | <i>1</i>    |
| <i>CHAPITRE 1</i>                                                                                                                                    | <i>5</i>    |
| 1.1. Quelles sont les connaissances actuelles au sujet des facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique au travail?         | 7           |
| 1.1.1. La variation des facteurs de risque psychosociaux en fonction de la catégorie occupationnelle                                                 | 8           |
| 1.2. Quel est l'état des connaissances actuelles concernant les déterminants de la détresse psychologique des cadres selon leur niveau hiérarchique? | 10          |
| 1.2.1. Les conclusions des études ciblant les cadres de niveaux confondus et non-précisés                                                            | 14          |
| 1.2.2. Les conclusions des études ciblant les cadres supérieurs ou intermédiaires                                                                    | 16          |
| 1.2.3. Les études ciblant les cadres de premier niveau                                                                                               | 16          |
| 1.3. Limites de la littérature existante                                                                                                             | 24          |
| 1.3.1. Devis de recherche                                                                                                                            | 24          |
| 1.3.2. Choix et justification de l'échantillon                                                                                                       | 25          |
| 1.3.3. Modèles théoriques mobilisés                                                                                                                  | 26          |
| 1.3.4. Facteurs de risque psychosociaux étudiés                                                                                                      | 28          |
| 1.4. Lacune soulevée suite à l'état des connaissances, questions et objectifs de recherche                                                           | 32          |
| 1.5. Pertinence de l'objectif de recherche                                                                                                           | 33          |
| 1.5.1. Les conséquences associées à la détresse psychologique                                                                                        | 33          |
| 1.5.2. Les cadres de premier niveau, un groupe particulièrement à risque                                                                             | 34          |
| 1.5.3. Les sources de stress spécifiques à l'emploi de cadre : une autre littérature                                                                 | 35          |
| 1.6. Contributions attendues                                                                                                                         | 38          |
| <i>CHAPITRE 2</i>                                                                                                                                    | <i>41</i>   |
| 2.1. Le stress                                                                                                                                       | 41          |
| 2.2. La santé psychologique                                                                                                                          | 47          |
| 2.3. La détresse psychologique                                                                                                                       | 51          |
| 2.4. La distinction entre la détresse psychologique et l'épuisement professionnel                                                                    | 55          |
| 2.5. Modèles théoriques dominants pour expliquer la détresse psychologique                                                                           | 57          |
| 2.5.1. Le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996)                                                                                | 57          |
| 2.5.2. Le modèle demande-contrôle(-soutien) de Karasek (1979) et Karasek et Theorell (1990)                                                          | 59          |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.5.3. La théorie des rôles (Kahn <i>et al.</i> , 1964; Katz et Kahn, 1966) | 60  |
| 2.5.4. Synthèse des modèles théoriques                                      | 65  |
| 2.6. Qui sont les cadres?                                                   | 67  |
| 2.6.1. Les cadres : un groupe circonscrit                                   | 69  |
| 2.6.2. Les niveaux de cadres                                                | 70  |
| 2.7. Que font les cadres?                                                   | 75  |
| 2.7.1. Le concept de rôle                                                   | 75  |
| 2.7.2. Les différentes conceptualisations du rôle de cadre                  | 77  |
| 2.8. Zoom sur les cadres de premier niveau                                  | 79  |
| <i>CHAPITRE 3</i>                                                           | 85  |
| 3.1. Considérations épistémologiques                                        | 85  |
| 3.2. Le positionnement de notre thèse                                       | 86  |
| 3.2. Stratégie de recherche                                                 | 93  |
| 3.2.1. Définition de la méthode mixte                                       | 93  |
| 3.2.1.1. Présentation de la méthode de type séquentiel exploratoire         | 94  |
| 3.3. Forces et limites de la méthode mixte                                  | 97  |
| <i>CHAPITRE 4</i>                                                           | 103 |
| <i>PHASE 1 (QUALITATIVE) : CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE</i>             | 103 |
| 4.1. Objectifs de l'étude                                                   | 103 |
| 4.2. Cadre méthodologique                                                   | 103 |
| 4.2.1. La population cible                                                  | 103 |
| 4.2.2. La technique d'échantillonnage et l'échantillon                      | 104 |
| 4.3. Technique de collecte de données et guide d'entrevue                   | 107 |
| 4.4. Description de l'échantillon                                           | 113 |
| 4.5. Méthode d'analyse des données qualitatives                             | 114 |
| 4.6. Résultats : Présentation du modèle d'analyse                           | 118 |
| 4.6.1. Le rôle des cadres de premier niveau                                 | 121 |
| 4.6.2. Les quatre contradictions génératrices de tensions                   | 122 |
| 4.6.2.1. Première tension paradoxale : Le conflit de rôle                   | 123 |
| 4.6.2.2 Deuxième tension paradoxale : Le conflit imputabilité / contrôle    | 131 |
| 4.6.2.3. Troisième tension paradoxale : Le conflit de valeurs               | 139 |
| 4.6.2.4. Quatrième tension paradoxale : La surcharge de rôles               | 142 |
| 4.6.3 Les attentes à l'égard de la direction et des employé·es              | 146 |
| 4.6.3.1. Les attentes envers les subordonné·es                              | 147 |
| 4.6.3.2. Les attentes envers la direction                                   | 148 |

|                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.6.4. Équité des rétributions                                                            | 150        |
| <i>CHAPITRE 5</i>                                                                         | <i>153</i> |
| <i>PHASE 2 (QUANTITATIVE): CONCEPTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE</i>         | <i>153</i> |
| 5.1. Objectifs de l'étude                                                                 | 153        |
| 5.2. Opérationnalisation des variables                                                    | 153        |
| 5.3. Qualités psychométriques des instruments de mesure                                   | 155        |
| 5.4. Les étapes du développement et de la validation des instruments de mesure            | 159        |
| 5.4.1. Étape 1 : Définition des concepts et rédaction des énoncés                         | 161        |
| 5.4.1.1. Nouveaux concepts                                                                | 162        |
| 5.4.1.2. Concepts existants ayant été adaptés aux cadres de premier niveau                | 170        |
| 5.4.1.3. Concepts existants et instruments de mesure validés                              | 183        |
| Variable dépendante : la détresse psychologique                                           | 184        |
| 5.4.2. Étape 2 : Vérification de la validité de contenu                                   | 184        |
| 5.4.3. Étape 3 : Vérification de la validité de construit                                 | 185        |
| 5.4.3.1. Cadre méthodologique                                                             | 190        |
| Échantillonnage : échantillon no. 2                                                       | 190        |
| Description de l'échantillon no. 2                                                        | 190        |
| Technique de collecte de données                                                          | 191        |
| Conception des questionnaires                                                             | 193        |
| Administration des questionnaires                                                         | 194        |
| Technique d'analyse                                                                       | 195        |
| Résultats                                                                                 | 198        |
| 5.4.4. Étape 4 : Deuxième vérification de la validité de construit                        | 210        |
| Cadre méthodologique                                                                      | 212        |
| Échantillonnage                                                                           | 212        |
| Description de l'échantillon no. 3                                                        | 212        |
| La technique de collecte de données : le questionnaire                                    | 213        |
| Résultats                                                                                 | 213        |
| Analyse des instruments de mesure (échantillon no. 3)                                     | 233        |
| 5.4.5. Étape 5 : Vérification de la validité concomitante et de la validité discriminante | 235        |
| 5.4.6. Étape 6 : Réplication avec un autre échantillon (échantillon no. 4)                | 245        |
| Description de l'échantillon no. 4                                                        | 245        |
| Technique d'analyse                                                                       | 246        |
| Résultats                                                                                 | 246        |
| Analyse de la validité : validités concomitante, discriminante et nomologique             | 266        |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5. Discussion des résultats                                                                                    | 275 |
| <i>CHAPITRE 6</i>                                                                                                | 276 |
| <i>PHASE 3 (QUANTITATIVE) : Vérification des hypothèses de recherche</i>                                         | 276 |
| 6.1. Objectifs de l'étude                                                                                        | 276 |
| 6.2. Cadre théorique                                                                                             | 276 |
| 6.2.1. Les mécanismes explicatifs des modèles théoriques existants                                               | 277 |
| 6.3. Le modèle d'analyse mis à l'épreuve des faits : l'effet des tensions de rôles sur la détresse psychologique | 279 |
| 6.3.1. Les relations entre les tensions de rôle et les peurs                                                     | 281 |
| 6.3.2. Les relations entre les peurs et la détresse psychologique                                                | 289 |
| 6.3.3. Hypothèses concernant les médiations                                                                      | 296 |
| 6.4. Cadre méthodologique                                                                                        | 297 |
| 6.4.1. Devis de recherche                                                                                        | 297 |
| 6.4.1.1. Validité du devis de recherche                                                                          | 300 |
| 6.4.2. Population cible à l'étude                                                                                | 302 |
| 6.4.2.1. Technique d'échantillonnage et échantillon requis                                                       | 302 |
| 6.4.2.2. La technique d'échantillonnage                                                                          | 302 |
| 6.4.2.3. La taille de l'échantillon                                                                              | 303 |
| 6.4.3. Description de l'échantillon no. 5                                                                        | 304 |
| 6.4.4. Taux de réponse                                                                                           | 304 |
| 6.4.5. Biais systématiques                                                                                       | 305 |
| 6.5. Technique de collecte de données et instruments de mesure                                                   | 312 |
| 6.6. Technique d'analyse des données                                                                             | 315 |
| 6.7. Résultats descriptifs                                                                                       | 317 |
| 6.8. Vérification des hypothèses de recherche                                                                    | 319 |
| 6.8.1. Analyses acheminatoires                                                                                   | 319 |
| 6.8.2. Médiations : relations indirectes                                                                         | 321 |
| 6.9. Discussion des résultats                                                                                    | 325 |
| <i>CHAPITRE 7</i>                                                                                                | 330 |
| <i>DISCUSSION DES RÉSULTATS DES TROIS PHASES</i>                                                                 | 330 |
| 7.1 Phase 1 : Étude inductive qualitative                                                                        | 331 |
| 7.1.1 Validité (phase 1)                                                                                         | 335 |
| 7.1.2 Limites (phase 1)                                                                                          | 336 |
| 7.1.3 Ce que nous pouvons retenir de la phase 1                                                                  | 338 |
| 7.2 Phase 2 : Point de jonction de la méthodologie mixte                                                         | 339 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 7.2.1 Validité (phrase 2)                       | 340 |
| 7.2.2 Limites (phase 2)                         | 341 |
| 7.2.3 Ce que nous pouvons retenir de la phase 2 | 342 |
| 7.3.1 Validité (phase 3)                        | 346 |
| 7.3.2 Limites (phase 3)                         | 348 |
| 7.3.3 Ce que nous pouvons retenir de la phase 3 | 349 |
| 7.4 Validité de notre recherche mixte           | 350 |
| Contributions pratiques et sociales             | 351 |
| Pistes de recherche futures                     | 354 |
| <i>CONCLUSION</i>                               | 358 |
| <i>ANNEXE A</i>                                 | 362 |
| <i>ANNEXE B</i>                                 | 362 |
| <i>ANNEXE C</i>                                 | 391 |
| <i>Annexe D</i>                                 | 400 |
| <i>Annexe E</i>                                 | 406 |
| <i>Annexe F</i>                                 | 408 |
| <i>Annexe G</i>                                 | 410 |
| <i>Annexe H</i>                                 | 411 |
| <i>Annexe I</i>                                 | 412 |
| <i>ANNEXE J</i>                                 | 362 |
| <i>ANNEXE K</i>                                 | 362 |
| <i>RÉFÉRENCES</i>                               | 426 |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>2.1</b> La relation entre les sources de stress, le stress et la détresse psychologique .....        | 42  |
| <b>2.2</b> Le concept de détresse psychologique en perspective .....                                    | 45  |
| <b>2.3</b> La santé psychologique et ses composantes .....                                              | 48  |
| <b>2.4</b> Matrice de la santé psychologique et de la détresse psychologique .....                      | 48  |
| <b>2.5</b> Les différents niveaux de cadres .....                                                       | 70  |
| <b>2.6</b> Temps et efforts investis dans les différentes activités selon le niveau hiérarchique .....  | 80  |
| <b>2.7</b> Temps investi dans les différentes activités selon le nombre d'employé·es supervisé·es ..... | 83  |
| <b>2.8</b> Le lien entre les pratiques de gestion prévues et les résultats obtenus .....                | 85  |
| <br><b>3.1</b> Schématisation du devis mixte de type séquentiel exploratoire .....                      | 95  |
| <b>3.2</b> Principales étapes de notre recherche mixte .....                                            | 98  |
| <br><b>4.1</b> Modèle d'analyse développé dans le cadre de la thèse doctorale .....                     | 120 |
| <br><b>6.1</b> L'apport de notre étude aux modèles théoriques dominants .....                           | 279 |
| <b>6.2</b> Modèle d'analyse : les tensions de rôles et la détresse psychologique .....                  | 281 |
| <b>6.3</b> Chemins unissant les variables du modèle d'analyse .....                                     | 317 |
| <b>6.4</b> Résultats des analyses acheminatoires (relations directes) .....                             | 319 |

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                                                                  |       |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| <b>1.1 Classement des études portant sur les déterminants de la santé mentale des cadres selon deux axes</b>                                     | ..... | 11  |
| <b>1.2 Études portant exclusivement sur les cadres de premier niveau</b>                                                                         | ..... | 18  |
| <b>2.1 Synthèse des définitions du stress</b>                                                                                                    | ..... | 46  |
| <b>2.2 Synthèse des définitions du bien-être psychologique</b>                                                                                   | ..... | 50  |
| <b>2.3 Synthèse des définitions de la détresse psychologique</b>                                                                                 | ..... | 51  |
| <b>2.4 Synthèse des modèles théoriques</b>                                                                                                       | ..... | 65  |
| <b>2.5 Définitions du concept de cadre</b>                                                                                                       | ..... | 68  |
| <b>2.6 Définitions des cadres intermédiaires</b>                                                                                                 | ..... | 72  |
| <b>2.7 Définitions des cadres de premier niveau</b>                                                                                              | ..... | 73  |
| <b>2.8 Définitions du concept de gestion</b>                                                                                                     | ..... | 76  |
| <b>2.9 Synthèse des différentes conceptualisations du rôle de cadre</b>                                                                          |       | 77  |
| <b>3.1 Positionnement de la thèse</b>                                                                                                            | ..... | 93  |
| <b>3.2 Liens entre les objectifs de recherche, les aspects méthodologiques et la structure de la thèse</b>                                       | ..... | 102 |
| <b>4.1 Les concepts de l'étude et les questions correspondantes du guide d'entretien</b>                                                         | ..... | 110 |
| <b>4.2 Caractéristiques de l'échantillon</b>                                                                                                     | ..... | 113 |
| <b>4.3 Les différentes étapes de l'analyse de contenu et leur application</b>                                                                    | ..... | 115 |
| <b>4.4 Résumé des propositions de recherche</b>                                                                                                  | ..... | 152 |
| <b>5.1 Processus de développement et de validation des instruments de mesure</b>                                                                 | ..... | 160 |
| <b>5.2 La définition des nouveaux concepts qui émergent des analyses qualitatives</b>                                                            | ..... | 163 |
| <b>5.3 Instruments de mesure initiaux pour les concepts émergents</b>                                                                            | ..... | 168 |
| <b>5.4 La définition des concepts adaptés aux cadres de premier niveau</b>                                                                       | ..... | 171 |
| <b>5.5 Instruments de mesure complets pour les concepts déjà existants</b>                                                                       | ..... | 175 |
| <b>5.6 La définition des concepts existants</b>                                                                                                  | ..... | 183 |
| <b>5.7 Instruments de mesure validés pour les concepts existants</b>                                                                             | ..... | 183 |
| <b>5.8 Résumé de la marche à suivre pour l'analyse de la structure factorielle en composantes principales</b>                                    | ..... | 188 |
| <b>5.9 Regroupement des nouveaux instruments de mesure pour les analyses factorielles</b>                                                        | ..... | 196 |
| <b>5.10 Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 1, échantillon no. 2)</b> | ..... | 200 |
| <b>5.11 Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 2, échantillon no. 2)</b> | ..... | 201 |
| <b>5.12 Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 3, échantillon no. 2)</b> | ..... | 202 |
| <b>5.13 Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 4, échantillon no. 2)</b> | ..... | 203 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5.14</b> Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 5, échantillon no. 2) | 204 |
| <b>5.15</b> Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 6, échantillon no. 2) | 205 |
| <b>5.16</b> Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 7, échantillon no. 2) | 206 |
| <b>5.17</b> Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 8, échantillon no. 2) | 207 |
| <b>5.18</b> Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 9, échantillon no. 2) | 208 |
| <b>5.19</b> Seuils établis pour les analyses factorielles confirmatoires                                                                         | 211 |
| <b>5.20</b> Étapes suivies afin de vérifier la validité de construit                                                                             | 212 |
| <b>5.21</b> Indices d'ajustement de l'AFC (groupe d'énoncés 1)                                                                                   | 214 |
| <b>5.22</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 1, échantillon no. 3)                                             | 215 |
| <b>5.23</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 2)                                                                         | 216 |
| <b>5.24</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 2, échantillon no. 3)                                             | 217 |
| <b>5.25</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 3)                                                                         | 218 |
| <b>5.26</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 3, échantillon no. 3)                                             | 219 |
| <b>5.27</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 4)                                                                         | 220 |
| <b>5.28</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 4, échantillon no. 3)                                             | 221 |
| <b>5.29</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 5)                                                                         | 222 |
| <b>5.30</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 5, échantillon no. 3)                                             | 223 |
| <b>5.31</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 6)                                                                         | 224 |
| <b>5.32</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 6, échantillon no. 3)                                             | 225 |
| <b>5.33</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 7)                                                                         | 226 |
| <b>5.34</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 7, échantillon no. 3)                                             | 227 |
| <b>5.35</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 8)                                                                         | 228 |
| <b>5.36</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 8, échantillon no. 3)                                             | 229 |
| <b>5.37</b> Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 9)                                                                         | 230 |
| <b>5.38</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 9, échantillon no. 3)                                             | 231 |
| <b>5.39</b> Corrélations entre les variables rattachées à l'équité des rétributions et la disponibilité des ressources (échantillon no. 3, T1)   | 238 |
| <b>5.40</b> Corrélations entre les variables rattachées aux demandes (échantillon no. 3, T1)                                                     | 240 |
| <b>5.41</b> Corrélations entre les variables rattachées aux tensions de rôle (échantillon no. 3, T1)                                             | 242 |
| <b>5.42</b> Corrélations entre les variables rattachées aux peurs et sentiments négatifs (échantillon no. 3, T2)                                 | 244 |
| <b>5.43</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 1)                                                                         | 247 |
| <b>5.44</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 1, échantillon no. 4)                                             | 248 |

|                                                                                                                                                |       |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| <b>5.45</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 2)                                                                       | ..... | 249 |
| <b>5.46</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 2, échantillon no. 4)                                           | ..... | 250 |
| <b>5.47</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 3)                                                                       | ..... | 251 |
| <b>5.48</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 3, échantillon no. 4)                                           | ..... | 252 |
| <b>5.49</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 4)                                                                       | ..... | 253 |
| <b>5.50</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 4, échantillon no. 4)                                           | ..... | 254 |
| <b>5.51</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 5)                                                                       | ..... | 255 |
| <b>5.52</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 5, échantillon no. 4)                                           | ..... | 256 |
| <b>5.53</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 6)                                                                       | ..... | 257 |
| <b>5.54</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 6, échantillon no. 4)                                           | ..... | 258 |
| <b>5.55</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 7)                                                                       | ..... | 259 |
| <b>5.56</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 7, échantillon no. 4)                                           | ..... | 260 |
| <b>5.57</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 8)                                                                       | ..... | 261 |
| <b>5.58</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 8, échantillon no. 4)                                           | ..... | 262 |
| <b>5.59</b> Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 9)                                                                       | ..... | 263 |
| <b>5.60</b> Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 9, échantillon no. 4)                                           | ..... | 264 |
| <b>5.61</b> Corrélations entre les variables rattachées à l'équité des rétributions et la disponibilité des ressources (échantillon no. 4, T1) | ..... | 268 |
| <b>5.62</b> Corrélations entre les variables rattachées aux demandes (échantillon no. 4, T1)                                                   | ..... | 270 |
| <b>5.63</b> Corrélations entre les variables rattachées aux tensions de rôle (échantillon no. 4, T1)                                           | ..... | 272 |
| <b>5.64</b> Corrélations entre les variables rattachées aux peurs et sentiments négatifs (échantillon no. 4, T2)                               | ..... | 274 |
| <b>6.1</b> La définition des tensions de rôle paradoxales                                                                                      | ..... | 288 |
| <b>6.2</b> Résumé des hypothèses de recherche du modèle d'analyse                                                                              | ..... | 297 |
| <b>6.3</b> Tailles des échantillons requis                                                                                                     | ..... | 304 |
| <b>6.4</b> Caractéristiques des échantillons et de la population                                                                               | ..... | 308 |
| <b>6.5</b> Caractéristiques des répondant·es aux différents temps de mesure                                                                    | ..... | 310 |
| <b>6.6</b> Tests de différences de moyennes pour la détresse psychologique                                                                     | ..... | 312 |
| <b>6.7</b> Instruments de mesure utilisés pour la vérification des hypothèses de recherche                                                     | ..... | 313 |
| <b>6.8</b> Corrélations entre les variables rattachées aux peurs et sentiments négatifs (échantillon no. 4, T3)                                | ..... | 318 |
| <b>6.9</b> Résultats des analyses de médiations (simples)                                                                                      | ..... | 323 |
| <b>6.10</b> Résultats des analyses de médiations (à deux médiateurs)                                                                           | ..... | 324 |

## RÉSUMÉ

### Problématique de recherche

Les recherches abondent sur les déterminants de la détresse psychologique au travail (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004). La littérature s'appuie majoritairement sur des modèles génériques (tels les modèles de Karasek, 1979, de Karasek et Theorell, 1990 et de Siegrist, 1996) afin de rendre compte de l'influence des facteurs de l'organisation du travail et de l'équité des rétributions sur le niveau de détresse psychologique des travailleurs. Ces modèles ont été maintes fois confirmés par des recherches empiriques et sont reconnus comme les principaux facteurs de risque psychosociaux (INSPQ, 2024).

Il a été démontré que ces modèles sont pertinents pour expliquer la détresse psychologique des travailleurs·ses non-cadres sans responsabilités de supervision, puisqu'ils mettent en lumière des facteurs de risque susceptibles de se retrouver dans tous les emplois (par exemple, la charge de travail ou l'équité des rétributions monétaires). Les modèles théoriques dominants ont d'ailleurs été conçus pour cette population générale de travailleurs·ses non-cadres.

Or, ces modèles restent muets sur les facteurs de risque plus spécifiques à certaines occupations. Plusieurs études montrent d'ailleurs qu'autant le niveau de détresse psychologique que les facteurs de risque varient selon l'emploi occupé (entre autres : Beehr *et al.*, 2000; Brough et Biggs, 2015; Sparks et Cooper, 1999; Sundin *et al.*, 2011). Ces différences sont particulièrement saillantes entre les travailleurs·ses non-cadres et les cadres, ceux-ci ayant des responsabilités de supervision et dont la nature du travail est intrinsèquement différente en raison de leur position dans la structure hiérarchique (entre autres : Blom *et al.*, 2016; Bernin et Theorell 2001; Calnan *et al.*, 2001; Vézina *et al.*, 2011).

Les études portant sur la mauvaise santé psychologique (épuisement émotionnel, détresse psychologique) des cadres ciblent différents niveaux de gestion : 1) cadres de tous niveaux confondus ou non-précisés, 2) cadres supérieurs ou intermédiaires, 3) cadres de premier niveau. Ce sont surtout les modèles théoriques génériques qui sont transposés aux cadres. Cela implique qu'une partie de l'explication possible de leur détresse psychologique soit laissée de côté, puisque leur travail englobe un plus vaste éventail de caractéristiques susceptibles de constituer des facteurs de risque psychosociaux.

Pour les cadres de premier niveau spécifiquement, c'est-à-dire les cadres qui se situent entre les cadres intermédiaires et les employé·es non-cadres dont ils ont la responsabilité (Hales, 2005; Mintzberg, 2009), le courant de littérature s'est développé principalement en suivant trois grandes tendances. La première consiste en la transposition exacte de modèles théoriques dominants en ayant pour objectif de les « tester » chez cette population peu étudiée (Nourry *et al.*, 2014; Wong et Laschinger, 2015). Les résultats qui en découlent se limitent principalement à la validation de ces modèles chez les cadres de premier niveau et donc à la mise en lumière de facteurs de risque qui sont communs aux travailleurs·ses cadres et non-cadres.

La seconde tendance prend naissance dans l'assertion que le travail managérial ou son contexte d'exécution comporte des particularités qui pourraient permettre de bonifier ou d'« étendre » légèrement les modèles existants, par exemple en ajoutant une dimension à un facteur de risque (p. ex., ajout d'une cible de soutien social (employé·es supervisé·es) : Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005). Les contributions associées à ces études ajoutent un nombre limité de facteurs de risque additionnels permettant d'expliquer la détresse psychologique. Les apports de ces études demeurent ainsi modestes.

Finalement, la troisième tendance repose sur l'argument selon lequel les caractéristiques spécifiques de l'emploi occupé peuvent constituer des facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique et l'épuisement émotionnel. Ces études mettent au jour

des facteurs de risque auxquels les cadres de premier niveau sont généralement exposés dans un contexte de supervision (p. ex., la résistance des employé·es supervisé·es : Brett et al., 2016) ou encore dans certains secteurs d'activité spécifiques (Rout, 1999 ; Hu et Cheng, 2010). Cette approche a pour particularité de proposer l'étude à part entière de facteurs de risque qui sont spécifiques au rôle que sont appelés à jouer les cadres de premier niveau dans les organisations. Ces études sont toutefois minoritaires.

L'examen de la littérature révèle en définitive qu'aucune étude n'a porté spécifiquement sur : a) les déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau en adoptant des fondements théoriques portant sur les facteurs de risque psychosociaux spécifiques à leur rôle, b) appuyée par des instruments de mesure validés, c) en employant un devis de recherche comportant deux temps de mesure de manière à réduire les biais associés à la variance commune et d) portant sur un échantillon représentatif de cadres de premier niveau travaillant dans différents secteurs d'activité.

## **Objectifs de recherche**

L'objectif de notre thèse doctorale consiste ainsi à identifier les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

Cet objectif général se décline en deux objectifs spécifiques qui permettent de situer les contributions attendues de cette recherche.

- 1) Identifier et décrire les caractéristiques propres au rôle de cadre de premier niveau susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique (c'est-à-dire les facteurs psychosociaux), et ce, à travers une démarche inductive (phase 1) ;
- 2) Comprendre de quelle manière ces facteurs de risque psychosociaux influencent la détresse psychologique des cadres de premier niveau (les mécanismes conduisant à vivre de la détresse).
  - Proposer un modèle explicatif de la détresse psychologique des cadres de premier niveau à partir de l'analyse des données qualitatives issues d'entrevues (phase 1);
  - Élaborer et valider des instruments de mesure pour les facteurs de risque psychosociaux spécifiques aux cadres de premier niveau (phase 2);
  - Mettre à l'épreuve des faits une portion du modèle explicatif de la détresse psychologique en vérifiant, à l'aide de données quantitatives, quelques-unes des hypothèses de recherche concernant les relations directes et indirectes entre les facteurs de risque et la détresse psychologique (phase 3).

## **Cadre méthodologique**

Notre thèse emprunte une méthodologie mixte qui concilie les approches inductive puis hypothético-déductive pour accéder aux représentations des individus pour ensuite en dégager de grandes tendances. Un devis de type séquentiel exploratoire avec une orientation sur le développement d'instruments de mesure et le développement d'un modèle théorique (Creswell et Plano Clark, 2003; Creswell, 2009) a été emprunté. Cette approche concorde avec nos objectifs de recherche et permet autant la découverte que la vérification d'hypothèses (phases qualitative et quantitatives). Notre thèse est ainsi composée de trois phases complémentaires.

## Phase 1

La première étude a pour objectif de mettre en lumière les facteurs de risque psychosociaux et la manière dont ces facteurs agissent sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Cette première phase mène à l'élaboration d'un modèle explicatif. Pour ce faire, nous adoptons une démarche inductive et collectons des données qualitatives à l'aide d'entrevues semi-dirigées menées auprès de cadres de premier niveau ( $n=14$ ) provenant de différents secteurs d'activité économiques. L'analyse qualitative conduit à l'élaboration d'un modèle explicatif de la détresse psychologique vécue par les cadres de premier niveau. L'idée centrale de ce modèle est que l'exercice du rôle de cadre de premier niveau (le « faire faire ») entraîne des contradictions génératrices de tensions (p. ex. : conflit de rôle, conflit imputabilité / contrôle, conflit de valeurs). Ces tensions sont associées à des peurs (p. ex. : la peur de perdre la coopération des employé·es ; la peur de l'échec) et à des émotions négatives (ex. : sentiment d'injustice, sentiment de solitude, frustration, colère), lesquelles contribuent à alimenter la détresse psychologique.

## Phase 2

La deuxième phase a pour objectif d'élaborer et de valider des instruments de mesure des facteurs de risque psychosociaux spécifiques au rôle de cadres de premier niveau, ainsi que les peurs et les émotions associées à la détresse psychologique. Les verbatims des entrevues ont servi de matériau de référence pour bâtir les instruments de mesure pour les concepts du modèle théorique qui ne trouvaient pas de référent exact dans la littérature scientifique. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont été réalisées avec des données collectées auprès de trois échantillons de cadres de premier niveau œuvrant dans différentes organisations et différents secteurs d'activité comptant entre 178 et 256 répondant·es.<sup>1</sup> La collecte de données s'est déroulée par sondages électroniques anonymes sur la plateforme *LimeSurvey* en suivant un devis corrélational synchronique à deux temps de mesure (Bryman et Bell, 2011; Capili, 2021). Les résultats montrent que les instruments de mesure possèdent des caractéristiques psychométriques satisfaisantes (validité et fidélité).

## Phase 3

La troisième phase a pour objectif de mettre à l'épreuve des faits un certain nombre d'hypothèses de notre modèle explicatif de la détresse psychologique à l'aide de données quantitatives. Celle-ci ont été collectées auprès d'un échantillon composé de cadres de premier niveau ( $n=93$ ) ayant répondu aux deux questionnaires électroniques de notre étude et travaillant dans le domaine des services publics. Les hypothèses ont été vérifiées à l'aide des analyses acheminatoires et de médiations réalisées avec le logiciel JASP (JASP Team, 2024). Les résultats font ressortir que les tensions de rôle perçues par les cadres de premier niveau entraînent une gamme de peurs et des émotions négatives de diverses natures. De plus, le rôle médiateur de ces peurs et émotions négatives a été démontré, ce qui met précisément en lumière les mécanismes sous-jacents unissant les tensions de rôle à la détresse psychologique.

---

<sup>1</sup> Échantillon no. 2 :  $n=178$  (temps 1) et  $n=244$  (temps 2); échantillon no. 3 :  $n=186$  (temps 1) et  $n=256$  (temps 2); échantillon no. 4 :  $n=256$  (temps 1) et  $n=202$  (temps 2).

## **Discussion des résultats et conclusion**

En somme, notre thèse doctorale permet de réaliser des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques. Sur le plan théorique, notons par exemple la découverte de facteurs de risque psychosociaux (comme le conflit imputabilité / contrôle et la perception d'iniquité descendante) de même que la mise au jour des mécanismes sous-jacents à la détresse psychologique des cadres de premier niveau (ex. : les peurs de gestion, sentiment d'impuissance, fatigue). Sur le plan méthodologique, la conception et les premières étapes de validation de nouveaux instruments de mesure permettent à la communauté scientifique de se doter d'outils adaptés à la réalité des cadres de premier niveau. Sur le plan pratique, les résultats de notre thèse ont été présentés aux organisations partenaires de manière à favoriser la sensibilisation et l'amélioration de la qualité de vie au travail des cadres de premier niveau.

**Mots-clés** : Santé mentale au travail, détresse psychologique, cadres de premier niveau, facteurs de risque psychosociaux, tensions de rôle, mécanismes explicatifs, rôle managérial.

## INTRODUCTION

La recherche sur les déterminants de la détresse psychologique au travail suscite un grand intérêt dans la communauté scientifique et revêt un intérêt renouvelé depuis la récente pandémie mondiale qui a apporté son lot de défis, y compris dans le monde du travail. Dans sa plus simple expression, la détresse psychologique constitue, selon plusieurs auteurs, un état psychologique pénible qui conjugue des symptômes d'anxiété (la manifestation de nervosité, d'inquiétude, de préoccupations et d'irritabilité) et de dépression (la combinaison de la tristesse, de la fatigue, du désespoir et de la dévalorisation de soi) (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004). La détresse psychologique est la résultante d'une exposition prolongée à des facteurs de stress (qui se trouvent autant dans le milieu de travail qu'à l'extérieur du travail) (Dompierre *et al.*, 1993; OSMET, 2024) et se manifeste par une variété de symptômes. Il faut noter d'emblée que, bien que la détresse psychologique tire ses sources autant de la sphère professionnelle que personnelle (Dompierre et al., 1993; OSMET, 2024), nous nous concentrerons uniquement sur les déterminants professionnels de la détresse psychologique dans cette thèse, c'est-à-dire aux facteurs de risque psychosociaux.

La prévalence de la détresse psychologique chez les travailleurs·ses est préoccupante, mais est aussi appelée à varier selon l'emploi occupé (entre autres : Björklund *et al.*, 2013; Biron et Gilbert, 2020). Dans les dernières années, certaines données suggèrent que le niveau de détresse psychologique des cadres, et plus particulièrement des cadres de premier niveau, tend à dépasser celui des employé·es non-cadres (entre autres : Marchand et al., 2003; Muntaner *et al.*, 2003; Prins *et al.*, 2015). Selon de récentes études réalisées par Gallup aux États-Unis, l'anxiété des cadres aurait continué à croître depuis la pandémie mondiale de 2020, et ce, même si celle des employé·es non-cadres tend à s'améliorer (Harter, 2021). Au Québec, en 2020, la détresse des cadres de premier niveau (49%) était significativement plus élevée que celle des cadres intermédiaires et supérieurs (28%) (Biron et al., 2020; La Presse canadienne, 2024). Selon l'étude longitudinale de l'OSMET, le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau a connu une variation au cours des dernières années (36.2% en 2019-2021, 44.9% en 2020-2022 et 42.2% en 2021-2023) (Marchand, 2024).

En somme, la santé mentale des cadres de premier niveau pourrait sembler « inquiétante » lorsqu'elle est comparée aux travailleurs·ses non-cadres. Les cadres auraient d'ailleurs une

charge de travail plus lourde et un niveau plus élevé de conflit de rôle et de demandes émotionnelles (Beneva, 2024) pouvant expliquer leur détresse psychologique.

Ces constats s'ajoutent aux articles de presse qui témoignent de la réalité des gestionnaires. Ils y sont dépeints comme étant « coincés entre l'arbre et l'écorce » (Venne, 2024), « à bout de souffle » (Shaffer, 2022) et « à risque » sur le plan de la santé mentale (Empreinte Humaine, 2023).

Un éclairage mérite d'être dirigé plus spécifiquement vers les cadres de premier niveau puisqu'ils seraient particulièrement touchés par le phénomène de la détresse psychologique (comparativement aux cadres de niveaux supérieurs : Björklund *et al.*, 2013; Biron et Gilbert, 2020<sup>2</sup>; Marchand, 2024; Lu *et al.*, 1999; Marchand *et al.*, 2003; Worrall *et al.*, 2016) et aux employé·es non-cadres (Muntaner *et al.*, 1998; Muntaner *et al.*, 2003; Prins *et al.*, 2015). Selon les données 2021-2023 de l'étude longitudinale de l'OSMET, le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau (44.2%) était plus élevé que pour les cadres intermédiaires (33.7%) et les cadres supérieurs (30.8%) (Marchand, 2024). Les cadres de premier niveau sont également plus nombreux à souffrir d'épuisement professionnel (38.3%) que les non-cadres (29.8%) selon les données de 2021-2023 (OSMET, 2024; Marchand, 2024).

Jusqu'à présent toutefois, les chercheur·es n'ont pas investigué spécifiquement les raisons expliquant cette surreprésentation en cherchant à expliquer *pourquoi* les cadres de premier niveau sont particulièrement touché·es par la détresse psychologique. Il y a lieu de se poser la question de recherche suivante : « Quels sont les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique pour les cadres de premier niveau? » Notre thèse doctorale entend apporter une réponse à cette question en suivant la structure suivante en adoptant une méthodologie mixte.

Pour débiter, le premier chapitre sera consacré à la structuration de la problématique de recherche. D'abord, nous réaliserons une revue de la littérature scientifique portant sur les déterminants psychosociaux de la détresse psychologique des cadres. Les études seront regroupées en grandes catégories selon le niveau hiérarchique des cadres étudiés. Cette revue mènera à l'identification de limites dans l'état des connaissances, à savoir que les rares études sur le sujet se sont principalement concentrées à transposer les modèles théoriques dominants

---

<sup>2</sup> Résultats préliminaires de l'étude récupérés de : [https://liferay6.cess-labs.com/documents/88338/5006417/PPT\\_Webinaire\\_Sant%C3%A9\\_Psy\\_Cadres\\_2020-11-06+%281%29.pdf/6c843b64-4ab9-4223-992e-363298e9f093?version=1.0](https://liferay6.cess-labs.com/documents/88338/5006417/PPT_Webinaire_Sant%C3%A9_Psy_Cadres_2020-11-06+%281%29.pdf/6c843b64-4ab9-4223-992e-363298e9f093?version=1.0)

aux cadres de premier niveau sans toutefois chercher à étudier des facteurs de risque psychosociaux qui sont associés à leur rôle « paradoxal » tel que le soulignent les études.

La mise en lumière des lacunes observées dans la littérature nous mènera à préciser notre objectif de recherche, à savoir identifier et décrire les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Cet objectif général se déclinera en deux objectifs spécifiques : 1) Identifier et décrire les caractéristiques propres au rôle de cadre de premier niveau susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique (c'est-à-dire les facteurs psychosociaux), et ce, à travers une démarche inductive (phase 1) ; 2) comprendre de quelle manière ces facteurs de risque psychosociaux agissent sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau (les mécanismes conduisant à vivre de la détresse). Pour ce faire, un modèle explicatif ainsi que des instruments de mesure seront développés afin de vérifier un certain nombre d'hypothèses par une démarche hypothético-déductive. Ce faisant, notre thèse s'inscrit ainsi dans une perspective post-positiviste selon laquelle les individus perçoivent la réalité objective de manière partielle et imparfaite, leurs perceptions permettant d'accéder à des représentations du monde qui se regroupent selon des grandes tendances (Guba, 1990; Fox, 2008; Burrell et Morgan, 1979).

Le deuxième chapitre sera consacré au cadre conceptuel qui aura pour objectif de définir les deux principaux concepts de la recherche, à savoir la détresse psychologique et le rôle des cadres de premier niveau. D'une part, la définition précise du concept de détresse psychologique (et plus globalement de la santé mentale ou psychologique au travail) sera suivie de la présentation nuancée des principaux modèles théoriques dominants dans la littérature, c'est-à-dire des modèles qui sont largement acceptés, validés et réutilisés par les chercheurs·ses. Cette synthèse permettra de jeter les bases conceptuelles des relations unissant les caractéristiques du travail, les émotions négatives et les craintes associées à la dégradation de la santé psychologique des travailleurs·ses. Il sera ensuite opportun de décrire les caractéristiques du rôle des cadres, et plus précisément des cadres de premier niveau.

Le troisième chapitre de notre thèse portera sur notre positionnement épistémologique ainsi que sur la description de la méthodologie mixte choisie afin d'atteindre nos objectifs spécifiques de recherche. Il y sera question de la justification de nos choix méthodologiques concernant le devis mixte de type séquentiel exploratoire en trois phases de même que la description des différentes étapes que nous avons suivies afin de mettre en œuvre ce devis. Nous décrirons la

phase qualitative, le point de jonction permettant la conception d'un modèle explicatif et de nouveaux instruments de mesure, ainsi que la phase quantitative subséquente réalisée auprès d'un autre échantillon de cadres de premier niveau.

Le quatrième chapitre présentera le cadre méthodologique qualitatif employé dans la première étude (phase 1) de même que le choix de réaliser des entrevues semi-dirigées auprès de cadres de premier niveau ( $n=14$ ). L'analyse du discours des cadres débouchera sur l'élaboration d'un modèle explicatif qui permettra de comprendre les relations entre les facteurs psychosociaux (notamment les tensions de rôle) et la détresse psychologique à travers des mécanismes psychologiques, à savoir des peurs et des émotions négatives.

Le cinquième chapitre présentera le cadre méthodologique et les techniques d'analyse utilisés dans la deuxième étude (phase 2) dans le but de concevoir les instruments qui mesurent les concepts du modèle explicatif. Il sera d'abord question de recenser les meilleures pratiques en la matière, puis de justifier successivement chacun des instruments de mesure retenus, adaptés ou développés pour les différents concepts issus de la phase 1. Ensuite, les nouveaux instruments de mesure feront l'objet d'une validation auprès de trois échantillons distincts. Cela permettra d'en arriver à des instruments finaux qui seront utilisés pour vérifier un certain nombre d'hypothèses de recherche (à la phase 3) en dégagant des constats concernant leurs qualités psychométriques (validité, fidélité).

Le sixième chapitre consistera à vérifier de façon empirique un certain nombre d'hypothèses de recherche tirées de notre modèle explicatif développé dans le cadre de la phase 1. Il sera ensuite question des choix méthodologiques relatifs à la collecte de données quantitatives qui seront utilisées pour vérifier les hypothèses. Ces résultats seront ensuite discutés.

Finalement, la discussion générale des résultats et la conclusion présentées au septième chapitre serviront à la mise en commun des résultats des trois phases complémentaires. Il sera question de faire des liens entre les différents résultats obtenus de manière à développer une compréhension globale des implications de la recherche mixte que nous proposons. Ce chapitre permettra de faire le point sur notre thèse doctorale en identifiant ses forces et ses limites puis en révélant ses contributions théoriques, méthodologiques et pratiques qui ouvrent à des avenues de recherche complémentaires.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les études abondent sur la santé psychologique, le bien-être psychologique, la détresse psychologique et l'épuisement professionnel. Bien que ces vocables s'apparentent à la santé mentale ou psychologique, ils ne font pas forcément référence au même concept. Par conséquent, il est important de définir brièvement la notion de santé mentale ou psychologique puis de mettre en évidence les différences conceptuelles en vue de situer notre objet de recherche : la détresse psychologique. Notons d'emblée que, comme certains auteurs dans la discipline, nous utiliserons les termes santé mentale et santé psychologique de manière interchangeable dans cette thèse, ces notions étant synonymes.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé mentale est « un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, faire face au stress normal de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté » (2013, p. 7). La santé mentale est ainsi envisagée comme un état psychologique qui renferme deux dimensions indépendantes, soit l'absence de problèmes de santé mentale et la présence d'aspects positifs qui permettent de faire face aux obstacles de la vie (Massé *et al.*, 1998b, p.352).

Le « bien-être psychologique » fait généralement référence à « un ensemble d'évaluations positives que fait l'individu de ses réalisations (estime de soi, engagement social), de son contrôle sur soi et sur les événements, tout en conservant un bon équilibre psychologique et une bonne sociabilité et en rapportant un niveau élevé de bonheur » (Massé *et al.*, 1998b, p.356). D'autres auteurs abordent le bien-être psychologique par des concepts comme la satisfaction au travail, la satisfaction face à la vie et le bonheur (Danna et Griffin, 1999; Keyes, 2005).

En revanche, la dimension négative de la santé mentale, soit la mauvaise santé mentale, renvoie par exemple aux concepts d'épuisement professionnel (ou « *burnout* ») et de détresse psychologique (caractérisée principalement par des symptômes de dépression et d'anxiété). Ces deux concepts sont toutefois distincts.

Dans cette thèse, nous définissons la détresse psychologique comme un état psychologique pénible qui comporte deux grandes dimensions, soit l'anxiété (la manifestation de nervosité,

d'inquiétude, de préoccupations et d'irritabilité) et la dépression (la combinaison de la tristesse, de la fatigue, du désespoir et de la dévalorisation de soi) (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004). La détresse psychologique est la résultante d'une exposition prolongée à des facteurs de stress (qui se trouvent autant dans le milieu de travail qu'à l'extérieur du travail) (Dompierre *et al.*, 1993; OSMET, 2024). Bien que les définitions de la détresse soient multiples et varient selon les auteurs (Carrozzino et al., 2023), nous retenons ici une définition qui englobe les conceptions des principaux auteurs. Par ailleurs, notons que les définitions du concept de détresse psychologique sont recensées et discutées au chapitre portant sur le cadre conceptuel.

De son côté, l'épuisement professionnel fait référence à une fatigue émotionnelle démesurée (épuisement émotionnel), à un manque de compassion à l'égard d'autrui (cynisme / dépersonnalisation) et à l'impression d'apporter une aide peu utile (accomplissement personnel) (Maslach et Jackson, 1981; Maslach *et al.*, 2001). L'épuisement professionnel est normalement éprouvé dans le contexte du travail et s'y limite : la personne qui en souffre peut être fonctionnelle à l'extérieur de la sphère professionnelle (Bakker *et al.*, 2000; Shirom *et al.*, 2005). Par contre, les personnes qui souffrent de détresse psychologique en voient toutes les sphères de leur vie affectées, tant la sphère professionnelle que personnelle (Toker et Biron, 2012).

La détresse psychologique et l'épuisement professionnel partagent principalement une composante, soit la fatigue intense. Le concept d'épuisement professionnel y réfère sous le vocable d'épuisement émotionnel tandis que la détresse psychologique inclut la fatigue comme partie intégrante de la dépression. Cette fatigue constitue un aspect qui réfère à la santé mentale parce qu'elle résulte d'une exposition à des facteurs de stress (Maslach *et al.*, 2001).

En somme, la détresse psychologique est le concept retenu dans le cadre de cette thèse doctorale. Il faut noter ici que, bien que la détresse psychologique tire ses sources autant de la sphère professionnelle que personnelle (Dompierre *et al.*, 1993; OSMET, 2024), nous nous concentrerons uniquement sur les déterminants professionnels (facteurs de risque psychosociaux<sup>3</sup>) de la détresse psychologique.

---

<sup>3</sup> Les risques psychosociaux sont définis ainsi par l'INSPQ : « « Facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ». (INSPQ, 2016) » (INSPQ, 2024).

### **1.1. Quelles sont les connaissances actuelles au sujet des facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique au travail?**

Les chercheurs qui s'intéressent à la détresse psychologique au travail se sont principalement afférés à étudier ses déterminants, aussi appelés facteurs de risque psychosociaux, en mobilisant deux principaux modèles : le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) et le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996). Ces modèles mettent en relation des facteurs de risque psychosociaux pour expliquer la détresse psychologique. Le premier modèle situe les facteurs de risque sur le plan de l'organisation du travail et plus précisément des caractéristiques des tâches, lesquelles traduisent ce qui est demandé aux travailleurs·ses (Karasek, 1979). Le deuxième modèle établit que les facteurs de risque résident sur le plan des rétributions reçues en échange de la force de travail, c'est-à-dire la perception de réciprocité ou d'équité des rétributions (Siegrist, 1996).

Selon le modèle demande-contrôle de Karasek (1979), la détresse psychologique est issue du déséquilibre entre les efforts demandés aux travailleurs·ses (les demandes psychologiques quantitatives et qualitatives) et les ressources dont ils disposent pour produire ces efforts (la latitude décisionnelle). Cette perception de déséquilibre engendre un sentiment de perte de contrôle ainsi que de la frustration, lesquelles entraînent de la détresse psychologique à plus ou moins long terme. En somme, la combinaison de fortes demandes et d'une faible latitude décisionnelle représente la situation la plus risquée sur le plan de la détresse psychologique. (Karasek, 1979). De façon générale, les études soutiennent ce modèle (pour des méta-analyses, voir : Luchman et González-Morales, 2013; Stansfeld et Candy, 2006; pour des revues de la littérature, voir : de Lange et al., 2003; Häusser et al., 2010; Van Der Doef et Maes, 1999).

Le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) repose sur le principe de la réciprocité des échanges (c'est-à-dire l'équité). Selon ce modèle, les travailleurs·ses sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique lorsqu'ils pensent recevoir des rétributions économiques et sociales (salaire, promotions, sécurité d'emploi) trop faibles en contrepartie de leurs efforts. Cette perception de déséquilibre mène le / la travailleur·se à croire qu'il a peu de valeur pour l'employeur et à remettre en question sa propre valeur, ce qui contribue à engendrer de la détresse psychologique. De façon générale, les études empiriques soutiennent ce modèle (pour des revues de la littérature et des méta-analyses, voir : Harvey *et al.*, 2017; Nieuwenhuijsen *et al.*, 2010; Robbins *et al.*, 2012; Rugulies *et al.*, 2017; Siegrist, 2008; Siegrist

et Li, 2016; Stansfeld et Candy, 2006; Theorell *et al.*, 2015; Tsutsumi et Kawakami, 2004; van Vegchel *et al.*, 2005).

En somme, bon nombre d'études ont porté sur les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique au travail. Malgré leur parcimonie et leurs limites, ces deux modèles théoriques mobilisés supposent que les facteurs de risque pour la détresse psychologique varient en fonction des caractéristiques du contexte et de l'emploi occupé, par conséquent en fonction de la catégorie occupationnelle. En l'occurrence, la présence des facteurs de risque et leur intensité sont susceptibles de varier en fonction de la catégorie occupationnelle. La prochaine section détaillera ces différences.

#### **1.1.1. La variation des facteurs de risque psychosociaux en fonction de la catégorie occupationnelle**

Certaines études montrent que le niveau de détresse psychologique varie en fonction de la catégorie occupationnelle (p. ex., Bültmann *et al.*, 2001; Grosch et Murphy, 1998; Umeda *et al.*, 2015; Vézina *et al.*, 2011). Certains emplois seraient ainsi « plus risqués » que d'autres (Marchand *et al.*, 2003).

Des études montrent que l'intensité des facteurs de risque (c.-à-d. le niveau d'exposition aux facteurs) et leur contribution à la détresse psychologique sont différentes selon la catégorie occupationnelle. Par exemple, le niveau de demandes psychologiques et de latitude décisionnelle fluctue en fonction de l'emploi occupé par les travailleurs·ses (Karasek et Theorell, 1990, p. 43; Vézina *et al.*, 2011, p. 289-290). De même, les études de Dua (1994) et Hogan et ses collègues (2002) menées dans le secteur universitaire ont montré que les facteurs de stress et leur intensité varient selon la grande catégorie occupationnelle occupée par les répondant·es (administration, enseignement, soutien). Dans la même veine, une étude a montré que les effets d'interaction entre les variables du modèle demande-contrôle de Karasek (1979) étaient significatifs seulement dans certains secteurs d'activité spécifiques, ce qui suggère que les facteurs de risque n'agissent pas de la même manière pour tous les emplois (De Jonge *et al.*, 2000).

Ces résultats laissent penser que les facteurs de risque associés à la détresse psychologique sont intimement liés à la nature et au contexte mêmes de l'emploi occupé. Cela est d'ailleurs bien documenté en ce qui concerne les travailleurs·ses non-cadres et les travailleurs·ses cadres (voir

le tableau A.1 à l'annexe A pour le détail des principales études). Mentionnons d'emblée que les cadres sont « responsables d'une organisation ou d'une de ses sous-unités » et par extension du travail des personnes de cette unité (Mintzberg, 1975, p. 50-54).

S'intéressant aux différences en fonction de la catégorie occupationnelle, certain·es chercheur·es ont fait ressortir que le taux de détresse psychologique est différent pour les cadres et pour les employé·es non-cadres (Muntaner *et al.*, 1998; Muntaner *et al.*, 2003; Vézina *et al.*, 2011).

Ce constat a incité les chercheur·es à approfondir les connaissances au sujet des facteurs de risque spécifiques aux emplois cadres en comparaison avec les emplois non-cadres. Leurs études ont montré que, comparativement aux employé·es non-cadres, les cadres perçoivent avoir :

- une demande psychologique supérieure et davantage de contrôle (Blom *et al.*, 2016; Bernin et Theorell 2001; Calnan *et al.*, 2001; Calnan *et al.*, 2004; ISQ, 2023; Johansson *et al.*, 2013; Shiraki *et al.*, 2021; Skakon *et al.*, 2011; Vézina *et al.*, 2011);
- une demande émotionnelle supérieure (Vézina *et al.*, 2011, p. 300);
- un niveau d'efforts extrinsèques et intrinsèques supérieur (Calnan *et al.*, 2004);
- une charge mentale plus importante (Shiraki *et al.*, 2021);
- un niveau de soutien social différent (plus élevé : Johansson *et al.*, 2013; Vézina *et al.*, 2011 (superviseur et collègues); moins élevé : Calnan *et al.*, 2001; Calnan *et al.*, 2004); similaire (ISQ, 2023; Shiraki *et al.*, 2021);
- un niveau de reconnaissance plus important (ISQ, 2023; Shiraki *et al.*, 2021; Vézina *et al.*, 2011);
- une plus grande ambiguïté de rôle (un aspect de la demande qualitative) (Johansson *et al.*, 2013).
- un conflit vie professionnelle – vie personnelle plus important (ISQ, 2023; Rout, 1999).

En somme, en s'appuyant sur les modèles théoriques de Karasek (1979), Siegrist (1996) et sur la théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964), les études comparatives présentées à l'annexe A (tableau A.1) suggèrent que les caractéristiques du travail des cadres présentent des différences concernant l'intensité des facteurs de risque en comparaison de celle des employé·es qui n'occupent pas de fonction managériale. Les résultats concordent quant au niveau supérieur de demandes psychologiques et de latitude décisionnelle. Toutefois, les résultats divergent en ce qui concerne le soutien social perçu (Calnan *et al.*, 2001, 2004; Johansson *et al.*, 2013; Vézina *et al.*, 2011).

Ces études comparatives ont conduit à accorder une attention spéciale aux cadres, sans toutefois porter une attention particulière au niveau hiérarchique de ces cadres. En effet, les « cadres »

sont très souvent traités comme bloc monolithique et unique (Townsend et Dundon, 2015), comme s'ils jouaient tous le même rôle et que leur travail présentait les mêmes caractéristiques. Or, force est de constater que chaque niveau managérial présente des caractéristiques qui lui sont propres (Mintzberg, 2009).

D'ailleurs, des chercheur·es ont considéré important de faire ressortir les différences pouvant exister entre les niveaux managériaux, et ce, en ce qui a trait aux facteurs de risque que présentent ces rôles. C'est ce que propose l'étude de Feldt et ses collègues (2013) en montrant que les cadres de niveaux divers ont un rapport différent à leur emploi. En s'appuyant sur les postulats du modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996), les chercheur·es soulignent que les cadres de niveaux hiérarchiques supérieurs sont plus nombreux·ses à percevoir un haut ratio effort-récompense jumelé à un surinvestissement dans le travail (Feldt *et al.*, 2013). Pour leur part, les cadres de premier niveau affichent plus fréquemment un faible ratio effort-récompense combiné à un faible surinvestissement dans le travail (Feldt *et al.*, 2013). Ces résultats suggèrent des différences quant aux caractéristiques du travail, et ce, en fonction du niveau hiérarchique des cadres. Du point de vue de la recherche, cela implique que les facteurs de risque peuvent être distincts et se présenter à intensités variables selon les divers niveaux hiérarchiques des cadres, ce qui appelle à étayer les connaissances sur les particularités de chaque niveau. Ainsi, une attention particulière sera accordée au niveau managérial dans le bilan des connaissances présenté à la section suivante. Ce dernier nous sera utile pour dresser le portrait des facteurs de risque psychosociaux avérés de la détresse psychologique des cadres et nous permettra de situer l'objectif de la thèse doctorale dans une optique d'identification d'une lacune ou d'un « trou » dans la littérature<sup>4</sup> (Sandberg et Alvesson, 2011).

## **1.2. Quel est l'état des connaissances actuelles concernant les déterminants de la détresse psychologique des cadres selon leur niveau hiérarchique?**

Un examen des écrits scientifiques révèle qu'un certain nombre d'études porte sur la dimension négative de la santé mentale des cadres comme la détresse psychologique ou à certains de ses aspects comme la dépression, l'anxiété ou l'épuisement (la fatigue intense) (voir le tableau 1.1). Ces études peuvent être catégorisées selon deux axes, comme le montre le tableau 1.1.

---

<sup>4</sup> En anglais : « Gap spotting ».

**Tableau 1.1** Classement des études portant sur les déterminants de la santé mentale des cadres selon deux axes

| Variable dépendante<br>Modèle théorique                                        | Détresse psychologique<br>[instrument de mesure utilisé]                                                                                       | Dépression                                                 | Anxiété                  | Épuisement émotionnel                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modèle demande-contrôle                                                        |                                                                                                                                                |                                                            |                          | Wong et Laschinger (2015)                                                                                                |
| Modèle demande-contrôle-soutien                                                | Adriaenssens <i>et al.</i> (2017) [ <i>Brief symptom inventory</i> ]<br>Love et Edwards (2005)<br>(questionnaires de projet) [ <i>GHQ-12</i> ] |                                                            |                          | Blom <i>et al.</i> (2016)<br>Schaufeli <i>et al.</i> (2008)<br>O'Neill et Xiao (2010)<br>Jonsdottir <i>et al.</i> (2020) |
| Modèle du déséquilibre effort-récompense                                       |                                                                                                                                                | Nourry <i>et al.</i> (2014)<br>(questionnaires infirmiers) |                          | Salmela-Aro <i>et al.</i> (2011)<br>Feldt <i>et al.</i> (2013)                                                           |
| Modèle demandes-ressources                                                     |                                                                                                                                                | Hentrich <i>et al.</i> (2017)                              |                          | Cordes <i>et al.</i> (1997)<br>Huo et Boxall (2017)                                                                      |
| Théorie des rôles<br>(conflit et ambiguïté de rôle)                            | Westman (1992)<br>[ <i>GHQ-12</i> ]                                                                                                            |                                                            |                          | Lee et Ashforth (1993)                                                                                                   |
| Modèle demande-contrôle-soutien et<br>modèle du déséquilibre effort-récompense |                                                                                                                                                |                                                            |                          | Hamouche et Marchand (2021)                                                                                              |
| Théorie des rôles<br>(conflit travail-famille)                                 | Jean et Lachance (2015) [ <i>IDPSQ</i> ]                                                                                                       |                                                            | Han <i>et al.</i> (2014) | Koyuncu <i>et al.</i> (2012)                                                                                             |

| Variable dépendante<br>Modèle théorique                                                 | Détresse psychologique<br>[instrument de mesure utilisé]                                              | Dépression                    | Anxiété        | Épuisement émotionnel                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------|
| Athéoriques<br>(sources de stress)                                                      | Hobson et Beach (2000) [ <i>GHQ-30</i> ]<br>Gustainiené et Endriulaitiené<br>(2009) [ <i>GHQ-12</i> ] |                               |                | Kuruüzüm <i>et al.</i> (2008)                       |
| Modèle stressseurs-détachement<br>psychologique                                         |                                                                                                       | Hentrich <i>et al.</i> (2018) |                |                                                     |
| Théorie des caractéristiques du rôle                                                    |                                                                                                       | Steyn et Vawda (2014)         |                |                                                     |
| Théorie de l'adéquation personne-<br>environnement                                      | Sackey et Sanda (2009)<br>[Depression, Anxiety and Stress<br>Scale (DASS)]                            |                               |                |                                                     |
| Facteurs de protection                                                                  | Slaski et Cartwright (2002)<br>[ <i>GHQ-28</i> ]                                                      |                               |                | Zunz (1998)<br>Sahu et Yadav (2008)                 |
| La relation de supervision avec les<br>employé·es<br>(athéorique)                       |                                                                                                       |                               | Rout<br>(1999) | Tabacchi <i>et al.</i> (1990)<br>Hu et Cheng (2010) |
| Théorie de la congruence des buts<br>( <i>Goal orientation theory</i> ) (supervision)   |                                                                                                       |                               |                | Brett <i>et al.</i> (2016)                          |
| Comparaison du modèle demande-<br>contrôle-soutien aux sources de stress<br>spécifiques | Noblet <i>et al.</i> (2001) [ <i>GHQ-12</i> ]                                                         |                               |                |                                                     |

En vue d'identifier les facteurs de risque associés à la détresse psychologique des cadres, les chercheurs ont emprunté trois approches conceptuelles différentes.

La première approche consiste à mobiliser des modèles théoriques dominants dans la littérature sur la détresse psychologique (p. ex : le modèle demande-contrôle de Karasek (1979), le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996), etc.). Les modèles ont ainsi été transposés aux cadres étant donné leur caractère parcimonieux.

La seconde approche consiste à étendre la gamme de facteurs de risque étudiés au-delà des modèles théoriques dominants. Les études qui s'inscrivent dans cette approche proposent des facteurs de risque moins « génériques » et plus « spécifiques » au type de travailleurs·ses qu'ils étudient. Ils se penchent ainsi sur les conditions de réalisation du travail et les sources de stress qui sont associées aux différents rôles professionnels (par exemple, les heures trop longues, la difficulté des objectifs à atteindre, la satisfaction à l'égard du niveau de responsabilité, etc.).

Finalement, la troisième approche est hybride, car elle propose de comparer l'apport de modèles « génériques » à d'autres sources de stress spécifiques pour expliquer la mauvaise santé mentale des cadres.

Les articles présentés dans la prochaine section seront étudiés en fonction de cette grille d'analyse. Afin de faciliter l'examen des études, elles sont classées selon la population étudiée, c'est-à-dire en fonction des niveaux hiérarchiques (cadres de premier niveau, de niveau intermédiaire, de niveau supérieur et de niveaux non-précisés et/ou confondus). Étant donné les différences conceptuelles entre la détresse psychologique (dépression et anxiété) et l'épuisement émotionnel (fatigue intense), les études ciblant ces deux variables seront traitées distinctement.

Dans un esprit de synthèse, la section qui suit fait état des études ciblant les cadres de premier niveau exclusivement. La recension des études ciblant les cadres de niveaux confondus et non-précisés de même que les cadres intermédiaires et supérieurs est présentée en détail à l'**annexe A**. Seules les principales conclusions tirées suite à l'analyse de ces articles seront rapportées.

### **1.2.1. Les conclusions des études ciblant les cadres de niveaux confondus et non-précisés**

Les vingt études répertoriées (voir l'annexe A) s'intéressent aux déterminants de l'épuisement émotionnel (fatigue intense) ou encore de la détresse psychologique des cadres de tous niveaux confondus et mobilisent en quasi-totalité un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale. Elles empruntent toutefois des approches conceptuelles différentes.

Le premier sous-groupe comporte des études portant sur le modèle demande-contrôle(-soutien) de Karasek (1979) et Karasek et Theorell (1990), demandes-ressources de Bakker et Demerouti, 2007 ainsi que sur le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) (Blom *et al.*, 2016; Feldt *et al.*, 2013; Jonsdottir *et al.*, 2020; Hamouche et Marchand, 2021; Hentrich *et al.*, 2017; Salmela-Aro *et al.*, 2011). Ces études tendent à valider ces modèles théoriques. Par exemple, en s'appuyant sur les postulats du modèle demande-contrôle de Karasek (1979), l'étude de Blom *et al.* (2016) montre que le contrôle diminue les effets négatifs des demandes psychologiques sur l'épuisement. Pour sa part, l'étude longitudinale de Feldt *et al.* (2013) offre un soutien empirique au modèle de Siegrist (1996) en montrant qu'un ratio effort-récompense élevé jumelé à un surinvestissement modéré au premier temps de mesure prédit l'augmentation de l'épuisement aux temps de mesure subséquents. L'étude de Salmela-Aro et ses collègues (2011) fait de même en montrant que les efforts, les récompenses et le surinvestissement sont des déterminants de l'épuisement émotionnel, mais dans une approche corrélationnelle à coupe transversale. Dans l'ensemble, ces études permettent d'établir que les demandes psychologiques (c'est-à-dire les efforts fournis), le manque de ressources (contrôle) et l'iniquité des rétributions (récompenses, reconnaissance) constituent des facteurs de risque associés à l'épuisement émotionnel des cadres de tous niveaux confondus.

Le deuxième sous-groupe inclut les études qui ne mobilisent pas de modèle théorique précis, mais qui mettent néanmoins en lumière des concepts issus de théories dominantes (Koyuncu *et al.*, 2012; Sahu et Yadav, 2008; Tabacchi *et al.*, 1990; Zunz, 1998). Elles montrent notamment que le conflit travail-famille exerce une influence positive sur l'épuisement (Koyuncu *et al.*, 2012) et que des ressources insuffisantes et de trop grandes responsabilités sont corrélées positivement à l'anxiété ainsi qu'à la dépression (Sackey et Sanda, 2009). Leurs résultats sont toutefois discordants concernant les caractéristiques de la situation de travail : le nombre d'employé·es supervisé·es serait un facteur de risque pour l'épuisement lorsque considéré avec d'autres caractéristiques comme la responsabilité de supervision (Koyuncu *et al.*, 2012), alors qu'il serait un facteur de protection puisqu'un nombre de subordonné·es plus élevé offre la

possibilité d'un soutien social plus étendu pour les cadres (Tabacchi *et al.*, 1990). Une étude adopte toutefois une grille d'analyse différente en s'intéressant aux bouleversements occasionnés par la pandémie : les tâches illégitimes (non nécessaires ou déraisonnables) que doivent accomplir les gestionnaires en raison de la gestion de la crise sanitaire seraient associées à la détresse psychologique (Graf-Vlachy *et al.*, 2020).

Le troisième sous-groupe vise à comparer deux modèles explicatifs du processus de développement de l'épuisement professionnel (Cordes *et al.*, 1997; Lee et Ashforth, 1993). Les résultats de ces études sont néanmoins intéressants puisqu'ils permettent de confirmer l'influence positive des demandes psychologiques – soit la surcharge de travail (Cordes *et al.*, 1997), le conflit et l'ambiguïté de rôle (Lee et Ashforth, 1993) - sur l'épuisement émotionnel des cadres.

Malgré le fait que les études répertoriées reposent sur un échantillon de cadres de niveaux diversifiés, des comparaisons ne sont pas effectuées en fonction de cet aspect. En effet, plusieurs chercheur·es, par leurs choix méthodologiques, laissent penser que les cadres constituent une seule et même catégorie occupationnelle homogène. Toutefois, le niveau d'exposition aux facteurs de risque est appelé à varier selon le niveau hiérarchique des cadres (voir notamment Feldt *et al.*, 2013; INSPQ, 2021). Par exemple, les cadres de premier niveau pourraient percevoir un faible niveau de latitude décisionnelle alors que les cadres supérieur·es pourraient percevoir un fort niveau de latitude décisionnelle compte tenu de leur rôle et de leur niveau de responsabilités (INSPQ, 2021). Si tel est le cas, en étudiant les cadres tous ensemble de manière confondue, il est possible (voire attendu) de ne pas trouver de résultats significatifs. Cela s'explique par l'absence de lien clair entre la variable indépendante qui est mesurée (dont le niveau varie largement d'un niveau de cadre à un autre) et la détresse psychologique. La ventilation systématique des résultats par niveau hiérarchique aurait ainsi pu être une avenue intéressante pour dresser un portrait plus juste des facteurs de risque avérés pour chacun des niveaux de cadres.

Cela fait écho aux connaissances actuelles concernant la variation de l'intensité des facteurs de risque (p. ex : niveau d'exposition aux demandes psychologiques) selon l'emploi occupé (Blom *et al.*, 2016; Bernin et Theorell 2001; Calnan *et al.*, 2004; Johansson *et al.*, 2013; Skakon *et al.*, 2011). Puisque les facteurs de risque présents sont liés aux caractéristiques de l'emploi et que les caractéristiques du travail managérial ne sont pas homogènes à travers les différents niveaux,

les chercheur·es se sont questionné·es de manière plus précise sur les déterminants de la détresse psychologique des cadres de différents niveaux hiérarchiques.

De ce fait, les chercheur·es ont trouvé utile d'étudier des cadres de niveaux spécifiques étant donné les différences notoires dans leur rôle et le contenu de leur travail (Mintzberg, 2009). Voyons de plus près les connaissances qu'elles permettent d'acquérir.

### **1.2.2. Les conclusions des études ciblant les cadres supérieurs ou intermédiaires**

Les cadres supérieurs et intermédiaires présentent la particularité de ne superviser que des travailleurs·ses cadres, contrairement aux cadres de premier niveau qui supervisent des employé·es non-cadres (Mintzberg, 2009).

Les quatre études répertoriées pour ces niveaux hiérarchiques empruntent un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale en un seul temps de mesure. Une étude s'intéresse aux déterminants de la détresse psychologique (Slaski et Cartwright, 2002), une à l'anxiété (Han *et al.*, 2014) et les deux autres ciblent les déterminants de l'épuisement émotionnel (Kuruüzum *et al.*, 2008; Schaufeli *et al.*, 2008). Ces études ont adopté l'approche consistant à mobiliser les facteurs de risque contenus dans les modèles théoriques afin de les appliquer aux cadres. Par exemple, l'étude de Han et ses collègues (2014) établit une relation positive entre le conflit de rôle et l'anxiété vécue par les cadres intermédiaires.

Les deux études sur l'épuisement émotionnel reposent sur le modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990) et réaffirment l'influence des demandes psychologiques et du soutien du superviseur (Kuruüzum *et al.*, 2008; Schaufeli *et al.*, 2008).

Bien qu'elles confirment les connaissances déjà acquises, ces études ne permettent toutefois pas de vérifier l'effet de variables qui sont *spécifiques* aux rôles des cadres pour expliquer leur santé mentale. Les résultats de ces études ne font que réaffirmer les connaissances déjà acquises au sujet de la santé psychologique au travail.

### **1.2.3. Les études ciblant les cadres de premier niveau**

Les cadres de premier niveau jouent un rôle spécifique et occupent une position particulière dans les organisations. En effet, dans la structure hiérarchique, ils et elles se situent entre les cadres intermédiaires et les employé·es non-cadres dont ils et elles ont la responsabilité (Hales,

2005; Mintzberg, 2009). Ils et elles occupent ainsi une position « paradoxale » (Bellini, 2005; Guilmot et Vas, 2013), « sandwich » (Driscoll *et al.*, 1978; McConville et Holden, 1999), « tampon » (Delaye et Boudrandi, 2010, p. 32), « mitoyenne » et « contradictoire » (Wright, 1997), devant agir comme « courroie de transmission » (Mélèze, 1972 cité dans Delaye et Boudrandi, 2010, p. 32) entre deux groupes d'acteurs organisationnels dont les priorités peuvent diverger (Bellini, 2005; Zierden, 1980; Hill, 1992).

Les cadres de premier niveau ont reçu une attention particulière dans la littérature sur les déterminants de la santé mentale au travail : neuf études s'y intéressent de près comme le montre le tableau 1.2.

**Tableau 1.2** Études portant exclusivement sur les cadres de premier niveau

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>                                                                            | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                      | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie mobilisée</b>            | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Devis de recherche</b>                                     | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÉTUDES SUR LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE (ou ses principales composantes : dépression et anxiété)</b> |                                                                                             |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Adriaenssens et al. (2017)</i>                                                                    | Détresse psychosomatique<br><br>(« <i>Brief symptom inventory</i> »)                        | Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990) | Demandes psychologiques et physiques (+)<br>Latitude décisionnelle (contrôle sur les décisions et développement et utilisation des compétences) (+)<br>Soutien social (de la direction, des collègues et des employé·es) (-)<br><br>* Les variables indépendantes expliquent 22% de la détresse psychosomatique. | Corrélationnel à coupe transversale                           | <i>n</i> =318 cadres de premier niveau (first-line nurse managers)<br><br>Milieu de la santé<br><br>Belgique                                                                                                         |
| <i>Love et Edwards (2005)</i>                                                                        | Détresse psychologique<br><br>( <i>GHQ-12</i> )                                             | Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990) | Demandes psychologiques et physiques (n.s.)<br>Contrôle (divers aspects) (n.s.)<br>Soutien social au travail (superviseurs, collègues, subordonné·es) (-)<br>Soutien social (hors travail) (-)<br><br>* Le modèle permet d'expliquer 51.6% de la variance de la détresse psychologique.                          | Corrélationnel à coupe transversale                           | <i>n</i> =100 gestionnaires de projet<br><br>Domaine de la construction<br><br>UK                                                                                                                                    |
| <i>Nourry et al. (2014)</i>                                                                          | Symptômes dépressifs<br><br>(« <i>Center for Epidemiological Study Depression survey</i> ») | Modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996)   | 1. Effort (+)<br>2. Récompense<br>a) salaire (n.s.)<br>b) estime (-)<br>c) opportunité de carrière (-)<br>3. Surinvestissement ( <i>over commitment</i> ) (+)<br><br>Ratio effort-récompense élevé (+)                                                                                                           | Corrélationnel à coupe transversale<br><br>Entre 2007 et 2008 | <i>n</i> = 296 infirmiers gestionnaires (« <i>nurse managers</i> »)<br><br>Ces infirmiers en chef sont comparés aux cadres de premier niveau et décrits comme le lien entre la direction et les employé·es (p. 254). |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i> | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                                                                                               | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie mobilisée</b>                                    | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Devis de recherche</b>              | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        | Milieu de la santé (5<br>hôpitaux)<br><br>France                                                                                                                                   |
| <i>Rout (1999)</i>        | Dépression et anxiété<br>(« <i>Crown and Crisp<br/>Experiential Index</i> »)<br><br>Questionnaire (42<br>énoncés, 1 par source,<br>six facteurs) développé<br>suite à des entrevues<br>en profondeur | Sources de stress<br>spécifiques au rôle<br>de cadre dans le<br>secteur de la santé | Sources de stress :<br>-Environnement de travail et communication<br>(ex : un énoncé sur les problèmes avec les<br>employé·es) (+)<br>-Conflit travail-vie personnelle (n.s.)<br>-Administration et atteinte des objectifs (ex :<br>responsabilités administratives, assister aux<br>réunions) (n.s.)<br>-Problèmes avec les patients (n.s.)<br>-Demandes des patients et d'autres personnes<br>(un énoncé : demandes des docteurs et des<br>employé·es) (+ pour la sous-échelle anxiété<br>somatique)<br>-Gestion du budget (n.s.) | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =51 cadres (practice<br>managers)<br><br><i>n</i> =75 praticiennes de sexe<br>féminin (« <i>general<br/>practitioners</i> »)<br><br>Secteur de la santé<br><br>Angleterre |

**ÉTUDES SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL (et plus spécifiquement sur la composante de l'épuisement émotionnel)**

|                                |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Brett et al.<br/>(2016)</i> | Épuisement<br>émotionnel avec ses<br>employé·es (la<br>perception que<br>l'interaction avec un<br>employé·e est fatigante<br>et qu'elle épuise les<br>ressources du cadre (p.<br>617)). | « <i>Goal orientation<br/>theory</i> » (Dweck,<br>1986)<br><br>Théorie de<br>conservation des<br>ressources (Hobfoll,<br>2002) | 1. Résistance constructive des employé·es<br>(« s'opposer aux consignes parce qu'elles ne<br>donneront pas les résultats escomptés et<br>proposer d'autres approches » <sup>5</sup> ) (-)<br><br>2. Résistance dysfonctionnelle des<br>employé·es (« ignorer les demandes, refuser<br>de suivre les consignes de son supérieur » <sup>6</sup> )<br>(+) | Corrélationnel à<br>coupe transversale<br><br>3 temps de<br>mesure sur 3.5 mois<br>pour mesurer les<br>différentes variables<br>individuellement | Dyades employé-cadre<br><br><i>n</i> = 565 employé·es sous la<br>supervision de 122 cadres<br><br>Niveaux non précisé, mais<br>puisque'il s'agit de dyades<br>employé·es-manager, il est<br>possible de penser qu'il |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>5</sup> Définition traduite basée sur: « Constructive resistance (CR) denotes individuals' reaction to influence attempts by focusing on the task at hand and how one can improve a directive to attain enhanced outcomes (Farrell, 1983; Tepper et al., 2001). » (Brett *et al.*, 2016, p. 613)

<sup>6</sup> Définition traduite basée sur: « DR reflects an avoidance approach of silent non-compliance in which employees ignore requests or simply refuse to follow a manager's directive. » (Brett *et al.*, 2016, p. 613)

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>       | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                                                | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie mobilisée</b>             | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Devis de recherche</b>           | <b>Échantillon</b>                                                               |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | (« <i>Maslach Burnout Inventory</i> » modifié pour que les énoncés concernent l'expérience du manager avec chacun des subordonné·es individuellement) |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                     | s'agit de cadres de premier niveau.<br><br>Compagnie manufacturière<br><br>Chine |
| <i>Hu et Cheng<br/>(2010)</i>   | Épuisement émotionnel<br><br>(« <i>Maslach Burnout Inventory</i> »)                                                                                   | Sources de stress                                            | Sources de stress perçues :<br>a) charge de travail (quantitative, longues heures, pas de pause, faire faire le travail par les subordonné·es) (+)<br>b) caractéristiques de la tâche (horaire, compétences, interactions, gestion des problèmes) (n.s.)<br>c) développement de carrière (récompense et reconnaissance pour la performance, peu de chances de promotion, apprendre de nouvelles choses, développement des compétences) (+)<br>d) relations interpersonnelles (soutien des supérieurs, il est laborieux d'entretenir des relations avec collègues, subordonné·es et clients) (+) | Corrélationnel à coupe transversale | <i>n</i> =298 superviseurs<br><br>Vingt grands hôtels<br><br>Taïwan              |
| <i>Huo et Boxall<br/>(2017)</i> | Épuisement émotionnel<br><br>(« <i>Oldenburg Burnout Inventory</i> »)                                                                                 | Modèle demandes-ressources (Demerouti <i>et al.</i> , 2001). | Justice distributive (-)<br>Demandes liées à la résolution de problèmes (n.s.)<br>Surcharge de travail (+)<br>Formation en production « <i>lean</i> » (n.s.)<br>Salaire (n.s.)<br>Soutien de la direction quant à la production « <i>lean</i> » (n.s.)<br><br>* Les variables indépendantes expliquent 43.8% de l'épuisement.                                                                                                                                                                                                                                                                   | Corrélationnel à coupe transversale | <i>n</i> =226 cadres de premier niveau<br><br>Secteur manufacturier<br><br>Chine |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>                | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                                | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie mobilisée</b>          | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                         | <b>Devis de recherche</b>              | <b>Échantillon</b>                                                                                    |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>O'Neill et Xiao<br/>(2010)</i>        | Épuisement<br>émotionnel                                                                                                              | En partie : Modèle<br>demande-contrôle<br>(Karasek, 1979) | Demandes psychologiques (+)<br>Climat organisationnel<br>a) effort (-)<br>b) qualité (-)<br>c) pression à la performance (+)<br>« Face time » (importance accordée à la<br>présence physique) (+)<br>Heures de travail hebdomadaires (n.s.) | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> = 544 cadres de premier<br>niveau<br>(« department managers »)<br><br>36 hôtels, États-Unis  |
| <i>Wong et<br/>Laschinger<br/>(2015)</i> | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(« Maslach Burnout<br>Inventory General<br>Survey », deux<br>composantes<br>épuisement et<br>cynisme) | Modèle demande-<br>contrôle (Karasek,<br>1979)            | Demandes psychologiques (variable non<br>testée)<br>Latitude décisionnelle (contrôle décisionnel,<br>utilisation et développement des<br>compétences) (variable non testée)<br><br>Tension (fortes demandes et faible latitude)<br>(+)      | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =159 cadres de premier<br>niveau<br><br>Secteur de la santé, hôpitaux<br><br>Ontario, Canada |

<sup>1</sup> Les demandes psychologiques sont composées des demandes quantitatives (charge de travail à accomplir dans le temps imparti) et des demandes qualitatives (la difficulté, le rythme et le niveau de concentration requis).

<sup>2</sup> Lorsqu'indiqué « n.s. », cela signifie que la relation entre le déterminant étudié et le problème de santé mentale est statistiquement non significative.

D'emblée, il est possible de constater que l'ensemble des études répertoriées proposent un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale afin de transposer aux cadres de premier niveau des modèles théoriques dominants ou encore explorer d'autres variables pouvant affecter leur niveau d'épuisement et de détresse psychologique. Une autre tendance se dessine également : chacune des études se concentre sur un seul secteur d'activité afin de collecter les données auprès des cadres, soit dans le secteur de la santé (Adriaenssens *et al.*, 2017; Nourry *et al.*, 2014; Rout, 1999; Wong et Laschinger, 2015), de l'hôtellerie (Hu et Cheng, 2010; O'Neill et Xiao, 2010), dans le secteur manufacturier (Brett *et al.*, 2016; Huo et Boxall, 2017) ou de la construction (Love et Edwards, 2005).

Les études qui ont pour cible l'épuisement émotionnel ou la fatigue intense des cadres de premier niveau adoptent trois approches conceptuelles différentes. La première approche consiste à appliquer le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) pour confirmer que de fortes demandes combinées à une faible latitude décisionnelle est un prédicteur de l'épuisement émotionnel (Wong et Laschinger, 2015).

La seconde approche consiste à diversifier les sources de stress étudiées en les adaptant au contexte particulier étudié, mais tout en restant très proche des modèles théoriques dominants (Brett *et al.*, 2016; Huo et Boxall, 2017; Hu et Cheng, 2010; O'Neill et Xiao, 2010). Par exemple, l'étude de Hu et Cheng (2010) porte sur des concepts de ces modèles, mais tout en contextualisant certains énoncés afin qu'ils représentent mieux le travail des cadres de premier niveau. Ainsi, la charge de travail qui entretient une relation positive avec l'épuisement des cadres contient un énoncé concernant la responsabilité pour « faire faire le travail par les subordonné·es »<sup>7</sup>. Il en va de même pour les relations interpersonnelles qui tiennent compte de la perception quant à la difficulté d'entretenir des relations avec différentes personnes, dont les subordonné·es (un concept proche du soutien social).

La troisième approche est adoptée par Brett *et al.* (2016) qui posent un regard différent sur les déterminants de l'épuisement émotionnel des cadres de premier niveau en interrogeant des dyades subordonné·e-cadre. Les chercheur·es sont ainsi en mesure d'établir une relation positive entre l'épuisement et la résistance dysfonctionnelle des employé·es (ignorer les demandes, refuser de suivre les consignes de son / sa supérieur·e) et une relation inverse entre

---

<sup>7</sup> Énoncé original en anglais: « *I need to get the work done by my subordinates* » (Hu et Cheng, 2010, p. 1349).

l'épuisement et la résistance constructive des employé·es (s'opposer aux consignes parce qu'elles ne donneront pas les résultats escomptés et proposer d'autres approches). Il s'agit là de variables qui concernent le noyau et la particularité du rôle des cadres de premier niveau, soit la gestion de personnel (Corin et Björk, 2016; Dawson, 1991; Hales, 2006; Hutchinson et Purcell, 2010).

Quant aux études qui ont pour objectif de déterminer les facteurs de risque associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau, elles ne font pas exception : elles s'inscrivent majoritairement dans l'approche conceptuelle des modèles théoriques dominants, soit le modèle demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990) (Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005) et le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) (Nourry *et al.*, 2014). Elles montrent qu'autant les demandes psychologiques, la latitude décisionnelle que le soutien social au travail (Adriaenssens *et al.*, 2017) et hors travail (Love et Edwards, 2005) permettent d'expliquer la détresse des cadres de premier niveau. Il en va de même pour le déséquilibre effort-récompense (Nourry *et al.*, 2014) en lien avec les symptômes dépressifs.

Une étude (Rout, 1999) emprunte une approche conceptuelle différente en mesurant des sources de stress spécifiques aux cadres du secteur de la santé, lesquelles sont issues d'études qualitatives préalables. De toutes les sources spécifiques mesurées dans l'étude (42 regroupées en six facteurs), les caractéristiques de l'environnement de travail telles la communication et les problèmes avec les subordonné·es sont positivement associées à la détresse alors que le fait de recevoir des demandes de diverses personnes (p. ex., les collègues et les subordonné·es) est associé à l'anxiété (Rout, 1999). Cette approche méthodologique et conceptuelle est néanmoins minoritaire dans ce pan de littérature.

En somme, il est possible de constater que peu importe l'approche conceptuelle utilisée – la mobilisation de modèles théoriques dominants, l'exploration d'autres variables ou l'approche hybride – essentiellement les mêmes facteurs de risque sont étudiés sous différents vocables. Seules quelques études font exception et présentent des facteurs de risque émergents. En effet, ces études retiennent les facteurs de risque suivants pour la santé mentale des cadres de premier niveau, outre les variables incluses dans les modèles de Karasek et Theorell (1990) et de Siegrist (1996) : les caractéristiques de l'environnement de travail (p. ex., les problèmes avec les employé·es) (Rout, 1999), la résistance dysfonctionnelle des employé·es (Brett *et al.*, 2016), la perception de pression à performer dans l'organisation et la perception de l'importance

accordée à la présence physique au bureau (O'Neill et Xiao, 2010). Ces facteurs partagent un point commun : ils concernent de plus près le rôle que sont appelés à jouer les cadres de premier niveau dans les organisations, un rôle les plaçant en relation de supervision directe et ayant des objectifs de performance à atteindre par leur équipe de travail.

Finalement, la recherche sur les facteurs de risque spécifiques au rôle de cadre de premier niveau reste encore très minoritaire. Or, elle semble montrer des résultats intéressants qui permettent d'identifier des facteurs de risque jusqu'ici ignorés par la littérature sur la santé mentale des cadres. En guise de synthèse, les figures A.1 et A.2 présentées à l'annexe A, regroupent les différents facteurs de risque avérés pour la détresse psychologique et l'épuisement émotionnel des cadres.

La prochaine section fera état des lacunes pouvant être identifiées à l'issue de cet état des connaissances.

### **1.3. Limites de la littérature existante**

D'entrée de jeu, la revue de la littérature présentée permet d'avancer que la recherche sur les déterminants de la santé mentale des cadres, et particulièrement des cadres de premier niveau, en est encore à ses premiers balbutiements (Barling et Cloutier, 2017). Jusqu'à présent, les rares études s'intéressant à la détresse psychologique des cadres de premier niveau ont permis d'identifier les facteurs de risque suivants : un haut niveau de demandes psychologiques, une faible latitude décisionnelle, un faible soutien social, le conflit de rôle, un ratio effort-récompense élevé et le surinvestissement dans le travail (Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005; Nourry *et al.*, 2014; Rout, 1999). Ce courant de littérature s'est principalement construit par transposition des études et des modèles utilisés pour étudier la détresse psychologique des travailleurs·ses non-cadres, et non dans une perspective centrée sur le rôle managérial.

La prochaine section fait état des lacunes pouvant être identifiées à la suite de l'état des connaissances que nous avons dressé en ciblant exclusivement les cadres de premier niveau.

#### **1.3.1. Devis de recherche**

L'état des connaissances présenté est composé d'études qui emploient, quasi exclusivement, un devis corrélationnel à coupe transversale. Cela signifie que les données sur l'ensemble des

variables sont collectées une seule fois (ici à l'aide d'un seul questionnaire). La limite associée à ce devis de recherche est le risque du biais de variance commune (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003). Il s'agit d'un biais qui implique l'augmentation artificielle des corrélations entre les variables parce que les données sont collectées par l'entremise soit d'une seule méthode de collecte, d'un seul temps de mesure ou soit auprès des mêmes participant·es (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff *et al.*, 2003).

Ainsi, le fait que les facteurs de risque soient mesurés en même temps que le niveau de détresse psychologique ou d'épuisement émotionnel peut influencer les réponses des répondant·es. En effet, ils et elles pourraient (de façon non intentionnelle) tenter d'apporter des réponses cohérentes aux différentes questions, ce qui est de nature à fausser la force des relations entre les variables (Podsakoff *et al.*, 2003). Par exemple, les répondant·es pourraient prendre en considération l'intensité de leur exposition aux facteurs de risque pour ajuster leurs réponses aux questions concernant leur santé mentale.

### **1.3.2. Choix et justification de l'échantillon**

Dans les rares études qui concernent précisément la détresse psychologique des cadres de premier niveau (Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005; Nourry *et al.*, 2014; Rout, 1999), soit les cadres qui supervisent des employé·es non-cadres et étant eux-mêmes supervisé·es par un·e cadre intermédiaire (Hales, 2005), les chercheur·es ne justifient pas systématiquement leur choix de population. Pourquoi s'intéresser à ce niveau managérial de manière spécifique et qu'ont de particulier les cadres de premier niveau qui justifie que l'on s'y intéresse de plus près? Les cadres de premier niveau semblent ainsi constituer un échantillon « comme un autre » que les chercheur·es auraient choisi au hasard ou par nécessité (Townsend et Dundon, 2015) et non un groupe occupationnel d'intérêt compte tenu de ses caractéristiques particulières.

Bien que ces études permettent de faire progresser les connaissances que l'on détient sur les déterminants de la santé psychologique des cadres de premier niveau, elles présentent aussi des lacunes. En effet, puisque ces études ne cherchent pas à faire ressortir les caractéristiques qui sont particulières au rôle des cadres de premier niveau et d'en vérifier l'influence sur leur détresse psychologique, ceci a pour effet d'écarter de nouvelles connaissances sur les facteurs de risque qui affectent la santé psychologique de ce groupe occupationnel. Ne semble-t-il pas opportun, en sélectionnant un objet d'étude précis (ici les cadres de premier niveau), d'en

connaître les caractéristiques spécifiques (ici la nature même du rôle qu'ils jouent dans les organisations)? Le cas échéant, les connaissances qui résultent des investigations scientifiques pourraient être moins situées, précises et riches.

Finalement, la totalité des études répertoriées sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau sont circonscrites dans un secteur d'activité spécifique (secteur de la santé : Adriaenssens *et al.*, 2017; Nourry *et al.*, 2014; Rout, 1999; secteur de la construction : Love et Edwards, 2005), ce qui empêche d'avoir une vision plus englobante des facteurs de risque pour ce niveau managérial en général. Ce constat fait appel au concept de validité externe, laquelle est définie comme « le degré auquel les résultats d'une recherche peuvent être généralisés à d'autres contextes sociaux »<sup>8</sup> (Bryman et Bell, 2011, p. 395). Un enjeu associé à une faible validité externe est ainsi de circonscrire les connaissances au milieu et à l'échantillon étudié, sans pouvoir prétendre que les résultats obtenus dans le contexte de l'étude sont pour autant applicables à une population plus vaste ou différente (Bryman et Bell, 2011) comme les cadres de premier niveau en général. Par exemple, plusieurs études ont été menées dans le secteur de la santé, lequel présente des enjeux et défis qui lui sont propres, et plus particulièrement auprès de la population d'infirmiers·ères gestionnaires (« *nurse managers* ») ou encore de médecins-gestionnaires (« *physician-managers* »). Ces groupes occupationnels ont fait couler beaucoup d'encre et suscitent l'attention des chercheur·es compte tenu des défis particuliers associés (pour une revue de la littérature, voir Shirey, 2006, voir également Gilbert *et al.*, 2019). En l'occurrence, les connaissances acquises sont concentrées dans un emploi de cadre de premier niveau dans un secteur spécifique, ce qui ne permet pas d'avoir un portrait plus global de la détresse psychologique des cadres de premier niveau travaillant dans d'autres secteurs.

### **1.3.3. Modèles théoriques mobilisés**

Les chercheur·es s'intéressant aux facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau ont principalement transposé les modèles théoriques dominants qui sont issus des travaux de recherche menés auprès des employé·es non-cadres (modèle demande-contrôle(-soutien) de Karasek, 1979 et Karasek et Theorell, 1990; modèle du déséquilibre effort- récompense de Siegrist, 1996). Ce qui en ressort réside donc dans l'identification de facteurs de risque communs aux employé·es non-cadres et aux cadres.

---

<sup>8</sup> Traduction libre de: « External validity, which refers to the degree to which findings can be generalized across social settings. » (Bryman et Bell, 2011, p. 395)

Ce faisant, tous les chercheur·es s'intéressant aux facteurs de risque de la détresse psychologique des cadres de premier niveau ont adopté une démarche hypothético-déductive, laquelle permet la vérification d'hypothèses issues des connaissances scientifiques disponibles (Bryman et Bell, 2011). Les résultats de ces études ont surtout permis de valider empiriquement ces modèles théoriques auprès des cadres et d'étudier des facteurs de risque prédéterminés et rarement spécifiques au rôle de cadre, en nombre restreint. Par exemple, le modèle demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990) a permis de confirmer l'importance des demandes psychologiques, de la latitude décisionnelle et du soutien social pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Par contre, seule la variable du soutien social a été adaptée aux particularités du rôle managérial, soit par l'ajout d'une composante « soutien des employé·es supervisé·es » (Adiaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005). Les autres variables ont été transposées telles quelles alors que les demandes et le contrôle associés au rôle de cadre de premier niveau peuvent être de nature distincte de celles des employé·es non-cadres. En guise d'exemple, la latitude décisionnelle des cadres de premier niveau ne concerne pas nécessairement uniquement la capacité à décider de la façon de réaliser leur propre travail : elle peut s'étendre également aux décisions prises à l'égard du travail des subordonné·es (McConville, 2006).

Une étude a également transposé le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) aux cadres de premier niveau (Nourry *et al.*, 2014). Or, cette réciprocité des échanges semble particulièrement intéressante puisque les relations (d'autorité, de supervision) sont au cœur de leur travail : ils doivent se rapporter à leur supérieur·e immédiat·e, mais ils doivent surtout superviser leurs employé·es (Hales, 1999). Cela demeure toutefois inexploré jusqu'à présent puisque le modèle a été transposé sans l'ajout des facteurs de risque qui sont associés aux caractéristiques particulières du rôle de cadre de premier niveau (par exemple, les récompenses qui proviennent des employé·es).

En somme, chacun des modèles théoriques qui est utilisé par les chercheur·es permet certes d'expliquer une part de la variance de la détresse psychologique lorsqu'il est appliqué isolément des autres modèles existants. Toutefois, actuellement, il n'existe pas de modèle qui permet d'intégrer de façon complète et cohérente les facteurs de risque psychosociaux propres aux cadres de premier niveau.

#### 1.3.4. Facteurs de risque psychosociaux étudiés

Pour résumer, à l'heure actuelle, il est possible de constater un certain *statu quo* dans la littérature portant sur la santé mentale au travail puisque les grands modèles théoriques validés dominent les études, mais font souvent abstraction des spécificités et des caractéristiques particulières des différentes occupations. Les mêmes facteurs de risque sont ainsi revalidés et rediscutés, mais avec peu d'apports significatifs qui permettraient d'avoir un portrait plus complet des facteurs de risque pour la santé mentale des cadres. Il s'agit là d'une limite importante pouvant expliquer la tendance des chercheur·es à délimiter le périmètre des facteurs de risque pour la santé mentale en fonction des modèles théoriques connus et validés. En omettant d'étendre ce périmètre à des facteurs de risque issus d'une recherche qualitative encore émergente, des facteurs de risque potentiellement pertinents pour expliquer la santé mentale des cadres de différents niveaux sont écartés. Ce faisant, les connaissances actuelles sont confinées et ne peuvent pas nécessairement exprimer ce qui est vécu réellement et concrètement par les cadres de premier niveau.

Nous soutenons qu'il s'agit d'une limite importante parce que les différences du rôle d'un employé.e non-cadre et d'un cadre sont notoires (Mintzberg, 2009; Hales, 1999, 2005; Hill, 2003). En ignorant les facteurs de risque spécifiques à leur rôle, les chercheur·es ignorent des pistes d'explications nouvelles de leur détresse psychologique, ce qui limite sa compréhension. L'absence d'une démarche consistant à repartir des facteurs de risque mis en lumière par des études inductives sur le rôle des cadres (par exemple : Hill, 1992; Hales, 2005; Child et Partridge, 1982 pour ne nommer que celles-ci) constitue une limite de ce groupe de recherches. Pourtant, il est bien connu que l'exposition à des sources de stress dans le milieu de travail constitue un risque pour le développement de problèmes de santé mentale comme la détresse psychologique (Ridner, 2004) et que ces sources de stress sont souvent spécifiques à la nature de l'emploi occupé (Beehr *et al.*, 2000; Sparks et Cooper, 1999).

Les sources de stress associées à l'emploi de cadre de premier niveau qui sont par ailleurs bien documentées dans la littérature (entre autres : Child et Partridge, 1982; Cooper et Marshall, 1978; Hales, 2006; Hill, 1992; Luthans *et al.*, 1988) demeurent peu explorées dans les démarches quantitatives visant à identifier les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique.

Nous pouvons néanmoins noter deux exceptions. D'abord, l'étude de Rout (1999) a permis de positionner la présence de problèmes relationnels avec les employé·es et leurs demandes comme des facteurs de risque pour l'anxiété et la dépression des cadres de premier niveau. Or, cela ne permet pas d'expliquer *comment* les facteurs de risque en question influencent la santé mentale des cadres : les sources de stress sont présentées comme des déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau, mais les corrélations ne sont pas justifiées par une argumentation théorique. Cela rejoint l'étude portant sur des facteurs de risque différents ou « nouveaux » pour l'épuisement émotionnel (p. ex., la résistance que les subordonné·es peuvent montrer envers les consignes du cadre de premier niveau) (Brett *et al.*, 2016). Ces deux études répondent ainsi à la critique liée à la transposition de modèles théoriques dominants aux cadres de premier niveau en cherchant d'autres explications à leur détresse psychologique de manière plus ciblée.

Les autres chercheur·es qui s'intéressent aux cadres de premier niveau semblent adopter une approche timide en intégrant un petit nombre de variables spécifiques au rôle des cadres dans leurs recherches ou encore en adaptant certains instruments de mesure pour tenir compte de la réalité managériale (par exemple, le soutien des subordonné·es; Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005). Ils n'argumentent pas systématiquement l'importance des nouveaux facteurs de risque qu'ils proposent en lien avec le rôle particulier des cadres. Pourquoi est-il important de vérifier l'effet d'une variable donnée, et ce, spécifiquement chez les cadres ? Qu'ont-ils de particulier qui justifie l'apport de ce nouveau facteur de risque ? Leur raisonnement n'est pas explicite ni argumenté à la lumière des connaissances scientifiques sur le rôle des cadres, bien que leur hypothèse implicite semble être que les cadres ont une réalité différente des employé·es non-cadres. Ces études ne s'appuient pas sur une articulation théorique qui permettrait d'expliquer les relations entre les variables retenues. Elles sélectionnent des facteurs de stress issus de la littérature en vue de les soumettre à une investigation empirique, mais sans démonstration théorique solide. Il semble que cette approche soit actuellement privilégiée pour étudier les cadres de premier niveau.

Des lacunes méthodologiques peuvent également être mises en évidence. Par exemple, pour mesurer les facteurs de risque des cadres, certains chercheur·es ont développé des instruments de mesure (comportant parfois un seul énoncé) à l'aide de données qualitatives issues d'études exploratoires (Rout, 1999; Hu et Cheng, 2010). Cette approche est pertinente dans la mesure où les qualités psychométriques des instruments de mesure sont vérifiées. Or, il semble ce ne

soit pas systématiquement le cas dans les études répertoriées. Les variables mesurées ne sont pas non plus définies clairement, ce qui rend difficile leur compréhension. Ces instruments utilisés pour mesurer les facteurs de risque n'ont pas été préalablement validés auprès de cadres, ce qui pose des questionnements quant à leurs propriétés psychométriques (validité, fidélité).

Par ailleurs, la propension à combiner les énoncés en variables composites ne permet pas de mettre en lumière l'effet unique et indépendant des facteurs de risque sur la variable associée à la détresse psychologique. Par exemple, Rout (1999) propose un énoncé en lien avec le fait de rencontrer des problèmes interpersonnels avec des employé·es sous leur supervision. Il s'agit là d'un facteur de risque spécifique aux cadres puisqu'il s'applique aux travailleurs·ses en position de supervision de personnel. Toutefois, cet énoncé fait partie de la variable générale « Environnement de travail et communication » qui comprend d'autres énoncés représentant d'autres facteurs de risque. Cet aspect particulier ne peut donc pas être mis en relation directe avec l'anxiété des cadres de premier niveau dans cette étude, bien que la variable composite puisse l'être.

Pour résumer, le courant de littérature s'intéressant à la détresse psychologique des cadres de premier niveau s'est bâti principalement en suivant trois grandes tendances. La première consiste en la transposition exacte de modèles théoriques existants aux cadres en ayant pour objectif de les vérifier chez cette population peu étudiée (Nourry *et al.*, 2014). Les résultats qui en découlent se limitent ainsi à la validation de ces modèles chez les cadres et donc à la mise en lumière de facteurs de risque qui sont communs pour les travailleurs·ses cadres et non-cadres.

La seconde tendance prend naissance dans l'assertion selon laquelle le travail managérial ou son contexte d'exécution comporte des particularités qui pourraient permettre de bonifier ou d'« étendre » légèrement les modèles existants, par exemple en ajoutant une dimension à un facteur de risque (p. ex., l'ajout d'une cible de soutien social en incluant les employé·es supervisé·es : Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005). Les contributions associées à ces études ajoutent un nombre limité de facteurs de risque additionnels permettant d'expliquer la détresse psychologique. Toutefois, les apports de ces études demeurent modestes puisque les ajouts sont étudiés en parallèle de facteurs de risque connus. Leur relation avec la détresse demeure ainsi accessoire aux principaux résultats issus des modèles théoriques dominants et les

facteurs ne jouissent pas d'un développement théorique clair pouvant inciter les chercheur·es à poursuivre dans la même voie.

Finalement, la troisième tendance repose sur l'argument selon lequel les sources de stress spécifiques à l'emploi occupé peuvent constituer des facteurs de risque pour la détresse psychologique. Ces études mettent au jour des facteurs de risque auxquels les cadres de premier niveau sont généralement exposé·es dans certains secteurs d'activité spécifiques (Rout, 1999; Hu et Cheng, 2010). Cette approche a pour particularité de proposer l'étude à part entière de facteurs de risque qui sont spécifiques au rôle que sont appelés à jouer les cadres de premier niveau dans les organisations. Ils constituent des propositions nouvelles sur la façon d'étudier les déterminants de la santé psychologique des cadres et s'intéressent de près aux caractéristiques du rôle qui peuvent l'influencer.

Somme toute, les chercheur·es à l'origine de ce courant d'études se positionnent principalement en 1) « testeurs »<sup>9</sup> de modèles théoriques et en 2) « bonificateurs »<sup>10</sup> ajoutant des « qualificatifs » permettant de préciser légèrement les modèles. Ils entendent ainsi apporter une contribution théorique modérée à la littérature (Colquitt et Zapata-Phelan, 2007). Notons qu'une contribution théorique est « un avancement théorique significatif à la compréhension actuelle d'un phénomène »<sup>11</sup> (Corley et Gioia, 2011, p. 12). Un troisième groupe minoritaire de recherches vise toutefois à introduire de nouveaux facteurs de risque en se basant sur une approche inductive (Rout, 1999) de manière à « étendre »<sup>12</sup>, voire « construire »<sup>13</sup> (Colquitt et Zapata-Phelan, 2007) un autre cadre de référence pour comprendre la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Il s'agit là d'une phase pionnière pour les recherches qui suivront. En effet, malgré ses limites, ce dernier groupe d'études jette les bases nécessaires à un développement théorique, conceptuel et méthodologique subséquent permettant de riches contributions.

---

<sup>9</sup> Ce sont les « *testers* » selon la taxonomie présentée par Colquitt et Zapata-Phelan (2007).

<sup>10</sup> Ce sont les « *qualifiers* » selon la taxonomie présentée par Colquitt et Zapata-Phelan (2007).

<sup>11</sup> Traduction libre de: « “What is a theoretical contribution?” That is, what signifies a significant theoretical (as opposed to an empirical or a methodological) advancement in our understanding of a phenomenon? » (Corley et Gioia, 2011, p. 12).

<sup>12</sup> Ce sont les « *expanders* » selon la taxonomie présentée par Colquitt et Zapata-Phelan (2007).

<sup>13</sup> Ce sont les « *builders* » selon la taxonomie présentée par Colquitt et Zapata-Phelan (2007).

Or, elles présentent également des limites importantes qui freinent le développement de la conversation scientifique dans laquelle elles s'inscrivent. En guise de résumé, une synthèse des lacunes présentées est disponible à l'annexe A (tableau A.4).

#### **1.4. Lacune soulevée suite à l'état des connaissances, questions et objectifs de recherche**

Notre examen de la littérature révèle en définitive qu'aucune étude n'a porté sur les déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau en adoptant des fondements théoriques portant sur les facteurs de risque spécifiques à leur rôle en :

- a) étant appuyée par des instruments de mesure validés;
- b) employant un devis de recherche comportant deux temps de mesure de manière à réduire les biais associés à la variance commune;
- c) portant sur un échantillon représentatif de cadres de premier niveau travaillant dans différents secteurs d'activité.

Considérant cela, les questions de recherche de cette thèse sont les suivantes: (1) Quels sont les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau? (2) Comment ces facteurs de risque psychosociaux agissent-ils sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau, quels sont les mécanismes sous-jacents impliqués?

L'objectif de notre thèse doctorale consiste ainsi à identifier les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Ces dernières sont définies ici comme des travailleurs·ses « responsables d'une organisation ou d'une de ses sous-unités »<sup>14</sup> (Mintzberg, 1975, p. 50) et par extension du travail des employé·es non-cadres de cette unité (Mintzberg, 2009; Hales, 1999).

Cet objectif général se décline en deux objectifs spécifiques qui permettent de situer les contributions attendues de cette recherche.

- Identifier et décrire les caractéristiques propres au rôle de cadre de premier niveau susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique (c'est-à-dire les facteurs psychosociaux), et ce, à travers une démarche inductive (phase 1) ;
- Comprendre de quelle manière les facteurs de risque psychosociaux influencent la détresse psychologique des cadres de premier niveau (les mécanismes conduisant à vivre de la détresse).

---

<sup>14</sup> Traduction libre de : « [...] the manager – that person in charge of the organization or one of its subunits [...] » (Mintzberg, 1975, p. 50).

- Développer un modèle explicatif de la détresse psychologique des cadres de premier niveau à partir de l'analyse des données qualitatives issues d'entrevues (phase 1);
- Elaborer et valider des instruments de mesure pour les facteurs de risque psychosociaux spécifiques aux cadres de premier niveau (phase 2);
- Mettre à l'épreuve des faits une portion du modèle explicatif de la détresse psychologique en vérifiant, à l'aide de données quantitatives, quelques-unes des hypothèses de recherche concernant les relations directes et indirectes entre les facteurs de risque et la détresse psychologique (phase 3).

En l'occurrence, notre thèse s'inscrit ainsi dans la perspective post-positiviste du réalisme critique (Bhaskar, 2008) selon laquelle les individus perçoivent la réalité objective de manière partielle et imparfaite (posture ontologique), leurs perceptions permettant d'accéder à des représentations du monde qui se regroupent selon des grandes tendances (Guba, 1990; Fox, 2008; Burrell et Morgan, 1979).

## **1.5. Pertinence de l'objectif de recherche**

Notre objectif de recherche revêt une pertinence particulière. En effet, il est important de s'attarder aux facteurs de risque associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau, et ce, pour les raisons suivantes : 1) l'importance des conséquences associées à la détresse psychologique, 2) la surreprésentation des cadres de premier niveau dans les statistiques sur les problèmes de santé psychologique et 3) l'importance de connaître l'étendue des facteurs de risque pour les cadres de premier niveau de manière à mieux comprendre les déterminants de leur détresse psychologique. Ces trois aspects sont détaillés ci-bas.

### **1.5.1. Les conséquences associées à la détresse psychologique**

La première raison est directement liée aux conséquences que risque d'entraîner la détresse psychologique des cadres de premier niveau sur le fonctionnement des organisations. Il a été démontré que l'absentéisme, le présentéisme, la réduction de la performance au travail, les problèmes de sommeil et la consommation d'alcool et de psychotropes sont des conséquences avérées d'un état de détresse psychologique (Biron *et al.*, 2006; Cloutier et Pellerin, 2019, 2020, 2021; Bowen *et al.*, 2018; Cocker *et al.*, 2013). Cette détresse serait donc néfaste pour la performance des cadres qui en souffrent (et ultimement pour la performance de l'organisation) de même que pour leurs subordonné·es. Un·e cadre en détresse, par définition, n'est pas au meilleur de ses capacités : un profond mal-être l'habite et complexifie la réalisation de ses activités courantes. Le cadre ne peut donc pas être en meilleure position de jouer correctement et pleinement son rôle dans l'organisation.

L'incapacité du cadre de premier niveau de jouer son rôle dans l'organisation pourrait également affecter le fonctionnement de la chaîne de commandement (Mintzberg, 2009). En effet, par son rôle « pivot » entre les employé·es non-cadres et la direction, le / la cadre de premier niveau est la « courroie de transmission » (Mélèze, 1972 cité dans Delaye et Boudrandi, 2010, p. 32) qui assure la communication (ascendante et descendante) ainsi que la concrétisation de projets organisationnels en étant le principal responsable de l'implantation et la mise en application de politiques (McConville et Holden, 1999).

Un.e cadre en détresse aurait également moins de ressources personnelles à disposition pour superviser adéquatement son personnel. Des études (Byrne *et al.*, 2014; Li *et al.*, 2016) offrent un soutien empirique à l'hypothèse selon laquelle la mauvaise santé mentale (dépression, anxiété, détresse psychologique) des cadres influencent le recours à des pratiques de supervision abusive prenant la forme de comportements hostiles envers les employé·es (Tepper, 2000). Il en va de même pour le niveau de stress et les émotions négatives vécues par les cadres : ces deux variables sont liées positivement à la supervision abusive (méta-analyse : Zhang et Bednall, 2016). Lorsque les employé·es perçoivent de tels comportements de la part de leur supérieur.e immédiat.e, autant leur santé mentale, leurs attitudes (satisfaction, engagement envers leur travail) que leur performance en pâtissent (pour une méta-analyse, voir Zhang et Liao, 2015). En bref, un.e cadre de premier niveau souffrant de détresse psychologique qui n'offrirait pas un encadrement de qualité à ses ressources pourrait nuire autant à sa propre performance, à la performance de ses employé·es, à leur santé psychologique (Li *et al.*, 2016; Rugulies *et al.*, 2018) qu'à la performance de l'organisation.

### **1.5.2. Les cadres de premier niveau, un groupe particulièrement à risque**

La deuxième raison tient au fait que les cadres de premier niveau sont grandement affectés par les problèmes de santé mentale. En effet, ils présentent une moins bonne santé mentale que les cadres qui occupent un poste de gestion supérieur (Björklund *et al.*, 2013; Biron et Gilbert, 2020<sup>15</sup>; Lu *et al.*, 1999; Marchand, 2024; Worrall *et al.*, 2016) et que les employé·es non-cadres (Muntaner *et al.*, 1998; Muntaner *et al.*, 2003; Prins *et al.*, 2015). Par exemple, des études récentes sur le sujet au Québec (Biron et Gilbert, 2020; Marchand, 2024) montre que les cadres de premier niveau sont plus nombreux·ses à souffrir de détresse psychologique que leurs

---

<sup>15</sup> Résultats préliminaires de l'étude récupérés de : [https://liferay6.ceess-labs.com/documents/88338/5006417/PPT\\_Webinaire\\_Sant%C3%A9\\_Psy\\_Cadres\\_2020-11-06+%281%29.pdf/6c843b64-4ab9-4223-992e-363298e9f093?version=1.0](https://liferay6.ceess-labs.com/documents/88338/5006417/PPT_Webinaire_Sant%C3%A9_Psy_Cadres_2020-11-06+%281%29.pdf/6c843b64-4ab9-4223-992e-363298e9f093?version=1.0)

collègues de niveau intermédiaire et supérieur.<sup>16</sup> Par ailleurs, des taux plus élevés de dépression et de consommation d'alcool chez les cadres de premier niveau (superviseur·es) (Muntaner *et al.*, 1998, 2003) tendent à confirmer l'hypothèse selon laquelle ils et elles occupent une position contradictoire (Wright, 1997). Il en va de même pour la consommation de psychotropes qui est plus élevée chez les cadres de premier niveau (32.3% versus 18.6% chez les cadres intermédiaires et 23.4% chez les cadres supérieurs) (Marchand, 2024). Toutefois, au-delà de ces facteurs généraux, aucune explication n'a permis de répondre à la question suivante : « Pourquoi sont-ils/elles particulièrement affecté·es par les problèmes de santé mentale? ». Il est clair que les caractéristiques mêmes de leur rôle sont distinctives et qu'elles pourraient constituer une voie d'explication intéressante. L'étude des cadres de premier niveau pourrait ainsi permettre de faire progresser les connaissances en ce qui concerne le phénomène de la détresse psychologique.

De même, avec les récentes modifications à la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité au travail (Assemblée nationale du Québec, 2021) qui reconnaissent désormais la protection de l'intégrité psychique des travailleurs·ses, l'heure est aux réflexions de fond concernant l'implantation de cette loi et la préservation de la santé psychologique au travail (Pellerin et Cloutier, 2024). Ce faisant, les résultats de cette thèse pourraient être d'intérêt pour les praticiens qui cherchent à identifier des solutions aux facteurs de risque afin d'améliorer les milieux de travail, mais également pour les décideurs politiques qui souhaitent réfléchir aux manières d'améliorer les conditions de travail des cadres dans les secteurs public comme privé. Les associations qui veillent aux intérêts et aux conditions de travail des cadres pourraient également se nourrir de ces réflexions à des fins de préservation de la santé psychologique de leurs membres. Les résultats de cette thèse pourront également être mobilisés dans les réflexions concernant les défis d'attraction et de fidélisation du personnel cadre (Dion, 2021).

### **1.5.3. Les sources de stress spécifiques à l'emploi de cadre : une autre littérature**

L'intérêt témoigné aux facteurs psychosociaux associés à la santé mentale des cadres de premier niveau se justifie par une vaste littérature portant sur les caractéristiques, sources de stress et

---

<sup>16</sup> Les résultats de l'étude de Biron et Gilbert (2020) montrent que 51% des cadres de premier niveau souffrent de détresse psychologique selon l'échelle K6 (score supérieur à 7) entre le 30 avril et le 7 mai (ce pourcentage se situant à 49% entre le 16 juin et le 2 juillet 2020). Pour les cadres intermédiaires et supérieurs, le taux de détresse se situe à 35% et 28% au cours de ces mêmes périodes (Biron et Gilbert, 2020).

Les résultats de l'étude de l'OSMET (Marchand, 2024) montrent que la détresse psychologique des cadres de premier niveau se chiffre à 42.2% au cycle 3 de l'étude (entre mai 2021 et mai 2023). Ce pourcentage est significativement moins élevé pour les cadres intermédiaires (33.7%) et les cadres supérieurs (30.8%).

défis auxquels ils sont exposés (entre autres : Bellini, 2005; Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Boucher *et al.*, 2024; Codo et Soparnot, 2013; Cooper et Marshall, 1978; Erera-Weatherley, 1996; Evans, 2015; Evans, 2017; Gilbert *et al.*, 2024; Guilmot et Vas, 2013; Hutchinson et Purcell, 2010; Lokke et Madsen, 2014; McConville, 2006; Page, 2012; Rodham et Bell, 2002; Sassi et Ben Aissa, 2016; Wan, 2013).

Il semble pertinent de souligner que les chercheur·es décrivent la place particulière occupée par les cadres de premier niveau comme une « position contradictoire » parce qu'elle combine des intérêts antagonistes associés aux travailleurs·ses et au capital (organisation) dans des proportions équivalentes (Wright, 1997). Ils sont ainsi pris au milieu d'une « *sandwich* » (Driscoll *et al.*, 1978), ce qui leur a d'ailleurs valu l'appellation de « personne dans le milieu »<sup>17</sup> (Pondy, 1967, p. 316). Leur réalité consiste à tenter de réconcilier des attentes contradictoires provenant de leurs subordonné·es non-cadres (demandes, problèmes) et des cadres intermédiaires ou de la direction (directives, exigences) (McConville et Holden, 1999). Les cadres de premier niveau occupent donc un double rôle : celui de superviseur·es d'une équipe pour laquelle ils représentent les intérêts à la direction et celui d'employé·es qui reçoivent des demandes et directives de leur supérieur immédiat qu'ils doivent communiquer et faire respecter par leur équipe (Katz et Kahn, 1966, p. 198-199).

Ce faisant, les cadres de premier niveau sont impliqués dans deux sous-systèmes distincts qui présentent des priorités et des cultures différentes (Katz et Kahn, 1966; Wright, 1997). D'une part, ils et elles sont partie intégrante de la structure managériale avec les autres cadres qui pensent en termes de coûts, d'efficacité, de performance et de règles organisationnelles à respecter (Sasser et Leonard, 1980). D'autre part, ils sont partie intégrante de l'équipe d'employé·es qu'ils et elles supervisent, lesquelles se préoccupent en priorité de leurs conditions de travail (salaire, sécurité d'emploi, confort, reconnaissance pour le travail bien fait) et voient les directives comme restrictives (Sasser et Leonard, 1980). Les cadres de premier niveau sont des « superviseur·es supervisé·es » qui doivent réconcilier les demandes, attentes et priorités des deux sous-groupes auxquels ils appartiennent (Katz et Kahn, 1966; Sasser et Leonard, 1980). Cela les place dans une situation propice aux dilemmes, aux décisions difficiles

---

<sup>17</sup> Traduction libre de: « Man in the middle » (Pondy, 1967, p. 316). Aussi nommé « Linking pin » par Likert.

et à des tentatives de conciliation d'intérêts divergents, les soumettant ainsi à un stress dit « moral » (Mitton *et al.*, 2011; Reynolds *et al.*, 2012).

Par ailleurs, des travaux ont permis de mettre en lumière le noyau distinctif du rôle de cadre de premier niveau, soit la relation de supervision (Cooper et Marshall, 1978; Hales, 1999; Hales, 2006; Prien, 1963; Rodham et Bell, 2002; Tannenbaum, 1949). Cet aspect fondamental est toutefois absent des variables étudiées en lien avec leur santé mentale, sauf exception (par exemple, la résistance des employé·es : Brett *et al.*, 2016 ). Pourtant, les relations avec les subordonné·es représenteraient une source de stress importante pour les cadres (Rodham et Bell, 2002; Wan, 2013) puisqu'elles font appel à une demande émotionnelle particulière (Humphrey *et al.*, 2008). Les cadres de premier niveau sont appelé·es à gérer leurs émotions et celles de leurs subordonné·es en utilisant leur jugement, et avec l'objectif de favoriser la réalisation du travail (Humphrey *et al.*, 2008). Certain·es auteur·rices mettent en relief l'incohérence entre les émotions ressenties et celles affichées, ce qui peut créer une dissonance émotionnelle et affecter la santé mentale des cadres (Gardner *et al.*, 2009). Également, le fait d'avoir une responsabilité à l'égard des personnes (employé·es) constituerait un facteur de stress (Ivancevich et Matteson, 1980) et un risque majeur pour la santé (Cobb, 1973 cité dans Katz et Kahn, 1966).

Le postulat de ces chercheur·es semble être le suivant : puisque la littérature indique que les sources de stress des cadres sont particulières, et que la détresse psychologique est engendrée par l'exposition prolongée à ces sources, alors il est pertinent de vérifier leur effet sur le niveau de détresse psychologique. Cela est cohérent avec l'hypothèse selon laquelle les facteurs de risque spécifiques à l'emploi seraient des meilleurs prédicteurs de la détresse psychologique que des facteurs de risque dits « génériques » (Beehr *et al.*, 2000; Sparks et Cooper, 1999) tels la charge de travail perçue et le soutien social perçu du supérieur immédiat et des collègues qui sont applicables à différentes occupations (INSPQ, 2024). Certain·es chercheur·es ont confirmé cette hypothèse en découvrant que les demandes spécifiques exerçaient une plus forte influence sur la santé mentale que les facteurs de risque génériques (Sundin *et al.*, 2011; Brough et Biggs, 2015). Une intégration plus fréquente des sources de stress spécifiques à l'emploi dans les études sur la santé mentale est d'ailleurs recommandée (Brough et Biggs, 2015, voir p. ex. pour les cadres supérieurs Hambrick *et al.*, 2005).

L'utilisation de sources de stress spécifiques permettrait plusieurs avantages :

- compléter les sources de stress génériques en ajoutant des facettes afin de faire davantage le tour des facteurs de risque possibles pour l'emploi étudié (Brough et Biggs, 2014, 2015);
- mieux représenter le contexte et les caractéristiques de l'emploi occupé, et ainsi rehausser la validité écologique des études (Cooper *et al.*, 2001, p. 222);
- proposer des instruments de mesure qui sont adaptés à l'emploi étudié, augmentant ainsi leur validité;
- être les précurseurs d'implications pratiques plus utiles pour la réduction des facteurs de risque (Cooper *et al.*, 2001; Sparks et Cooper, 1999).

De même, les modèles théoriques dominants contiennent majoritairement des variables portant sur les caractéristiques du travail (Karasek, 1979), le soutien social (Karasek et Theorell, 1990) et les relations d'échange (Siegrist, 1996). Or, ces variables sont de nature différente pour les cadres de premier niveau compte tenu de leur rôle et de leur position particulière dans les organisations. Il est donc pertinent de concevoir un modèle explicatif adapté à leur réalité afin de mieux comprendre la nature et l'étendue des facteurs de risque associés à leur détresse psychologique. En somme, notre thèse se veut un « pont » visant à combler l'écart entre les études qualitatives - qui se focalisent sur les caractéristiques, spécificités, tensions et défis attribuables au rôle de cadre de premier niveau (p. ex., Bolduc et Baril-Gingras, 2010) - et les études hypothético-déductives qui ont pour objectif d'étudier les déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

## 1.6. Contributions attendues

Rappelons qu'à notre connaissance, les chercheur·es n'ont pas directement étudié les facteurs de risque pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau en fonction des spécificités de leur rôle et des caractéristiques particulières de leur travail à l'aide d'une argumentation théorique située et d'instruments de mesure conçus à cette fin. Notre thèse doctorale entend ainsi apporter des contributions scientifiques sur trois plans : théorique, méthodologique et pratique.

D'abord, la contribution théorique de notre thèse s'inscrit à la fois dans une logique de « *gap-spotting* » et de problématisation (Alvesson et Sandberg, 2011). D'une part, notre recension a permis de circonscrire des limites précises dans les écrits scientifiques (« *gap-spotting* »). Notre étude contribue à combler ces lacunes en identifiant des facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique qui sont spécifiques aux cadres de premier niveau. Les connaissances actuelles qu'offrent les articles portant sur les caractéristiques du rôle des cadres de premier niveau (incluant les tensions et défis qui s'y rattachent) de même que nos investigations

empiriques servent de tremplin pour améliorer et raffiner la compréhension de la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Les résultats de notre thèse permettront de combler une lacune sur le plan des connaissances au sujet des facteurs de risque associés à la détresse psychologique pour une occupation encore peu étudiée permettant du même coup une meilleure compréhension du phénomène par la mise en lumière de facteurs de risque psychosociaux qui n'ont pas été étudiés auparavant par les chercheurs.

D'autre part, dans une optique de problématisation, notre thèse questionne les hypothèses sous-jacentes des modèles théoriques largement mobilisés par les chercheurs (Alvesson et Sandberg, 2011). Dans le cas qui nous intéresse, cette hypothèse répandue concerne la nature des facteurs de risque pouvant exercer une influence sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau : *Il est possible de transposer les modèles théoriques dominants parce que les facteurs de risque qu'ils contiennent sont susceptibles d'être présents dans tous les emplois et s'appliquent donc forcément aux cadres de premier niveau*. Comme nous l'avons explicité précédemment, cette hypothèse peut limiter le développement des connaissances visant à couvrir l'entièreté du phénomène de la détresse psychologique pour des catégories d'emplois qui présentent des particularités. Ce faisant, nous souhaitons proposer et mettre à l'épreuve des faits un modèle qui permet de comprendre plus largement les facteurs de risque psychosociaux à l'origine de la détresse psychologique, et ce, spécifiquement chez les cadres de premier niveau ayant la responsabilité de superviser du personnel. Cet exercice de conceptualisation et de modélisation du rôle de cadre de premier niveau et de ses facteurs de risque contribuera autant aux connaissances sur les caractéristiques du rôle managérial que celles portant sur les facteurs de risque psychosociaux au travail. Notre thèse pourra ainsi participer à la conversation scientifique sur les déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau en rejoignant les chercheurs mobilisés dans ce champ d'expertise (entre autres, Hamouche et Marchand, 2021). Il s'agit d'un point de départ pour diffuser de nouvelles connaissances et éventuellement susciter l'intérêt des chercheurs à poursuivre cette conversation en lui apportant de nouveaux points de vue et arguments permettant de bonifier les connaissances actuelles (Colquitt et Zapata-Phelan, 2007; Corley et Gioia, 2011).

En complémentarité, notre thèse entend faire une contribution sur le plan méthodologique par la conception et la validation d'instruments visant la mesure de facteurs de risque psychosociaux propres à l'emploi de cadre de premier niveau. Ces instruments permettront de mesurer de manière adéquate et rigoureuse les facteurs de risque psychosociaux pour l'emploi

de cadre de premier niveau et des emplois de gestion au sens large qui présentent un volet de supervision de personnel (p. ex. : chef d'équipe). Du même coup, ces instruments permettront à la communauté scientifique de poursuivre la recherche sur les facteurs de risque spécifiques au rôle managérial associés à la détresse psychologique. Il s'agit d'une façon pour les chercheurs de « parler le même langage » pour faire progresser les connaissances actuelles.

Sur le plan pratique, les résultats de notre thèse permettront de s'attarder à des facteurs de risque ciblés pour élaborer des pistes de solution appropriées aux cadres de premier niveau (Appelbaum, 1980). Elles pourront ainsi être plus adaptées (Cooper *et al.*, 2001) aux caractéristiques du travail et du rôle managérial dans le but de protéger la santé psychologique de ce groupe occupationnel. Au-delà de l'utilité scientifique que permettra notre thèse, en développant un modèle explicatif de manière rigoureuse, l'impact concret que peut avoir l'application de ses résultats sur les conditions de travail des cadres de premier niveau lui ajoute une utilité pratique (Corley et Gioia, 2011). De manière plus vaste, la réalisation de notre recherche et la diffusion de ses résultats contribueront à alimenter les discussions dans les organisations au sujet de la détresse psychologique des cadres. Il s'agit d'un enjeu relativement peu abordé en ce qui concerne les cadres, et ce, malgré l'état de leur santé mentale qui est mise en évidence par les recherches scientifiques. Cela rejoindra notamment les articles scientifiques et professionnels (par exemple : Barling et Cloutier, 2017; Gilbert *et al.*, 2024; INSPQ, 2022b; Parent-Lamarche et Biron, 2022; Shaffer, 2022; St-Hilaire et Gilbert, 2018; St-Hilaire *et al.*, 2019a) qui pointent l'importance de se préoccuper de la santé mentale des cadres dans les organisations.

Somme toute, notre recherche entend faire des contributions multiples en alliant pertinence scientifique et pertinence pratique (Colquitt et Zapata-Phelan, 2007; Corley et Gioia, 2011) par la proposition d'une nouvelle conceptualisation permettant d'expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Notre thèse se positionne en l'occurrence de deux manières différentes et complémentaires : (a) comme une *courroie rassembleuse* visant à faire communiquer deux traditions de recherche – sur le rôle des cadres de premier niveau et sur les facteurs de risque associés à la détresse psychologique (l'objectif de recherche mariant ces deux champs de connaissances) et (b) comme une *traductrice* visant à faire passer les constatations empiriques à une instrumentation rigoureuse ainsi qu'à une modélisation théorique propice à l'émergence de pistes de solution pratiques (thèse mixte incluant une approche inductive et hypothético-déductive).

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE GÉNÉRAL**

La problématique de recherche a permis de soulever une lacune dans l'état des connaissances actuelles : les études qui portent sur la détresse psychologique des cadres, et plus particulièrement des cadres de premier niveau, ne prennent pas en considération les particularités de leur rôle. Le présent chapitre vise d'abord à circonscrire la détresse psychologique. Il sera question d'introduire la notion de stress qui est le principal mécanisme connu par lequel la détresse psychologique est engendrée. À travers un travail de conceptualisation, nous définirons le concept de détresse psychologique et nous le positionnerons dans la littérature en le distinguant notamment de l'épuisement professionnel, lequel se situe également dans la dimension négative de la santé mentale au travail. Nous poursuivrons par la présentation des principaux modèles théoriques mobilisés jusqu'à maintenant pour expliquer la détresse psychologique au travail. Il sera ensuite question de définir plus en détail le concept de cadre en précisant les composantes de leur rôle professionnel, en discutant des différents niveaux de gestion puis en détaillant plus longuement le rôle des cadres de premier niveau.

#### **2.1. Le stress**

Avant de définir le concept de détresse psychologique, il convient de détailler le principal mécanisme, connu à ce jour, par lequel elle se développe, soit le stress. En effet, la détresse psychologique est un problème de santé mentale qui se déclare en réaction à l'exposition à des sources de stress dites « chroniques » : lorsqu'une personne perçoit ces sources de stress, cela génère une réaction de stress qui, si elle est vécue sur une certaine période, érode les ressources de la personne et peut conduire à des problèmes de santé psychologique (Dolan, 2007, p. 9-10). Notons que dans cette thèse, nous nous intéressons à la conception du stress suivant l'approche de psychologie organisationnelle selon laquelle ses antécédents et ses conséquences sont psychologiques (Beehr, 2014).

Le stress vécu est ainsi une variable médiatrice dans la relation entre les sources de stress perçues et la détresse psychologique : le stress a des antécédents (des sources de stress comme les conditions de réalisation du travail perçues) et des conséquences négatives proximales telles

l'anxiété et la dépression (Ganster, 2008; Motowidlo *et al.*, 1986). Les relations entre les sources de stress, le stress et la détresse peuvent se représenter par une chaîne causale (Ganster, 2008; Wheaton et Montazer, 2010, p. 172) que nous reprenons partiellement à la figure 2.1.

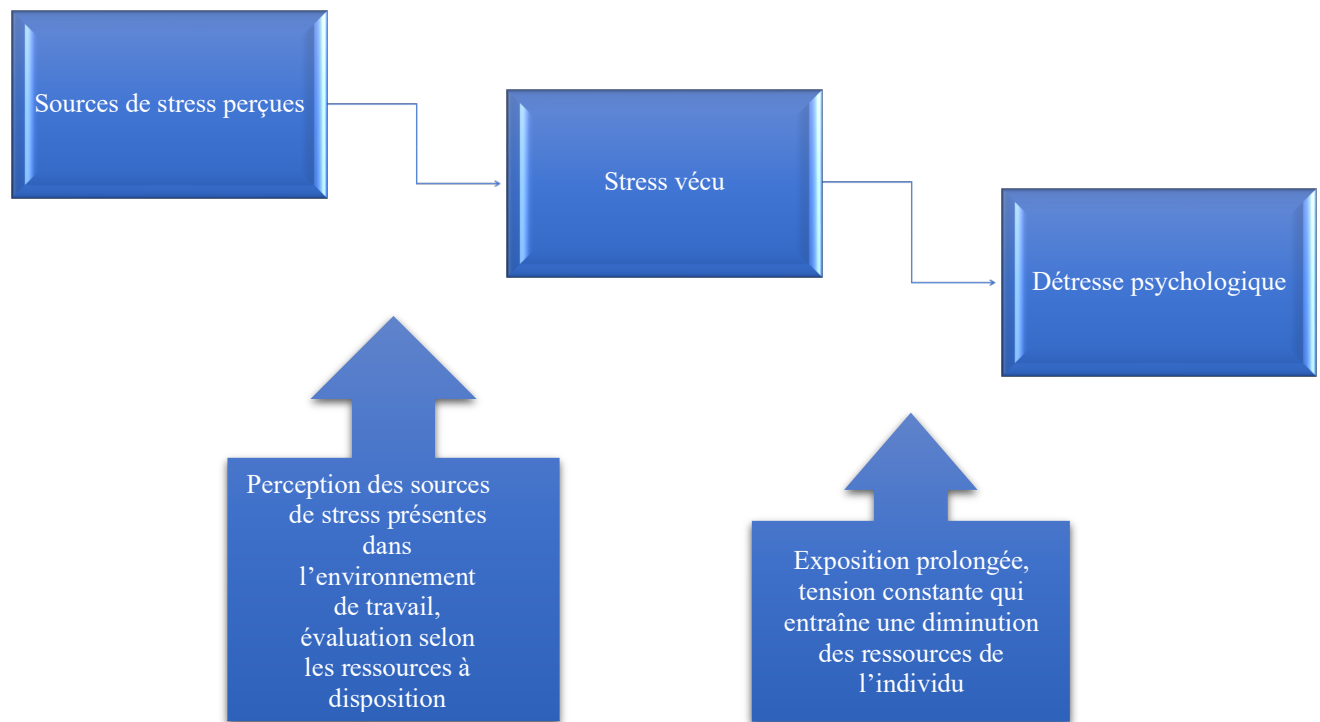


Figure adaptée de Wheaton et Montazer (2010 p. 172) et inspirée de Lazarus et Folkman (1984).

**Figure 2.1** La relation entre les sources de stress, le stress et la détresse psychologique

Le processus unissant les sources de stress perçues au stress vécu a été détaillé par Lazarus et Folkman (1984). Ces auteurs mentionnent que les éléments présents dans l'environnement constituent ou non des sources de stress selon les évaluations subjectives qu'en feront les individus. Leur théorie stipule que ces éléments sont soumis à une évaluation cognitive (« *primary cognitive appraisal* ») pour ensuite être catégorisées comme étant neutres, positives ou négatives (soit stressantes). Lorsqu'ils sont perçus négativement (comme des menaces, des défis, des pertes ou des dommages potentiels), ces éléments sont dits « stressants » pour l'individu. Ils peuvent l'être dans une large mesure si l'évaluation cognitive secondaire (*secondary cognitive appraisal*) révèle une absence de contrôle et de ressources pour les

surmonter ou encore être relativisés si ces ressources permettent de mieux composer avec la source de stress. Lazarus et Folkman (1984) rappellent également que l'appréciation de la situation est évolutive en soi et peut être réévaluée (« *cognitive reappraisal* ») à tout moment si un changement survient dans l'environnement ou encore dans les ressources qui sont à disposition de la personne.

Les sources de stress sont perçues plus largement comme « des conditions de menace, de défi, de demandes ou de contraintes structurelles qui, par le fait même de leur apparition ou de leur existence, mettent en danger l'intégrité fonctionnelle de l'organisme »<sup>18</sup> (Wheaton et Montazer, 2010, p. 173). Lorsqu'elles sont perçues dans le milieu de travail, les sources de stress professionnelles (ou stressseurs) sont définies comme « un ensemble de conditions objectives et subjectives liées à l'emploi qui taxent les ressources d'adaptation de l'individu » (Dompierre *et al.*, 1994, p. 366). Cette conception des sources de stress rejoint la définition des risques psychosociaux de l'INSPQ qui sont définis comme des « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées »<sup>19</sup>. Les sources de stress peuvent être autant ponctuelles que récurrentes en étant parties intégrantes des conditions de travail (Ganster, 2008).

Les effets néfastes que peuvent avoir ces sources de stress sur la santé psychologique sont attribuables à un état de stress, soit un « état de tension, de préoccupation ou d'activation » qui se reconnaît par « un ensemble de manifestations affectives, cognitives, somatiques et comportementales se situant à l'intérieur de l'intégrité fonctionnelle » (Lemyre et Tessier, 2003, p. 1166). Lorsqu'il est vécu de manière chronique toutefois, le stress constitue « une réponse émotionnelle à des stimulus qui peuvent avoir des conséquences psychologiques et physiologiques dysfonctionnelles »<sup>20</sup> (Parker et De Cotiis, 1983, p. 165).

Encore faut-il noter que le stress, en soi, n'est pas nécessairement néfaste puisque, comme le

---

<sup>18</sup> Traduction libre de : « [...] we define stressors as conditions of threat, challenge, demands, or structural constraints that, by the very fact of their occurrence or existence, call into question the operating integrity of the organism. This definition implies that stressors can occur in different ways, with each still representing a type of environmental pressure » (Wheaton et Montazer, 2010, p. 173).

<sup>19</sup> Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2024). *Risques psychosociaux du travail*. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

<sup>20</sup> Traduction libre de : « [...] job stress to describe the feeling of a person who is required to deviate from normal or self-desired functioning in the work place as the result of opportunities, constraints, or demands relating to potentially important work-related outcomes. Hence, our concept of stress is limited to an emotional response to stimuli that may have dysfunctional psychological or physiological consequences. » (Parker et De Cotiis, 1983, p. 165)

soutiennent les chercheur·es, le stress est une composante normale, voire requise pour vivre (Selye, 1976 cité dans Ridner, 2004). La définition suivante met d'ailleurs en lumière ces caractéristiques : le stress est « une réponse biologique non spécifique à une demande ou une source de stress qui n'est pas nécessairement nuisible pour l'individu »<sup>21</sup> (Ridner, 2004, p. 539). Comme le souligne Ridner (2004), le stress et la détresse sont des concepts distincts. La détresse fait alors référence à un problème de fonctionnement biologique, émotionnel ou psychologique causé par le stress provenant de facteurs de stress nuisibles pour l'individu. Le stress est pour sa part une réponse typique à une demande ou exigence soumise à un individu. C'est entre autres l'appréciation de cette demande au regard des capacités et ressources dont dispose l'individu qui rendra nuisible l'effet d'une source de stress et donnera lieu à un haut niveau de stress ou encore à de la détresse (Ganster, 2008; Lazarus et Folkman, 1984; Ridner, 2004). La figure 2.2 illustre la relation entre les concepts de stress et de détresse psychologique.

---

<sup>21</sup> Traduction libre de: « Stress: a non-specific biological response to a demand or stressor that is not necessarily harmful to the individual. » (Ridner, 2004, p. 539).

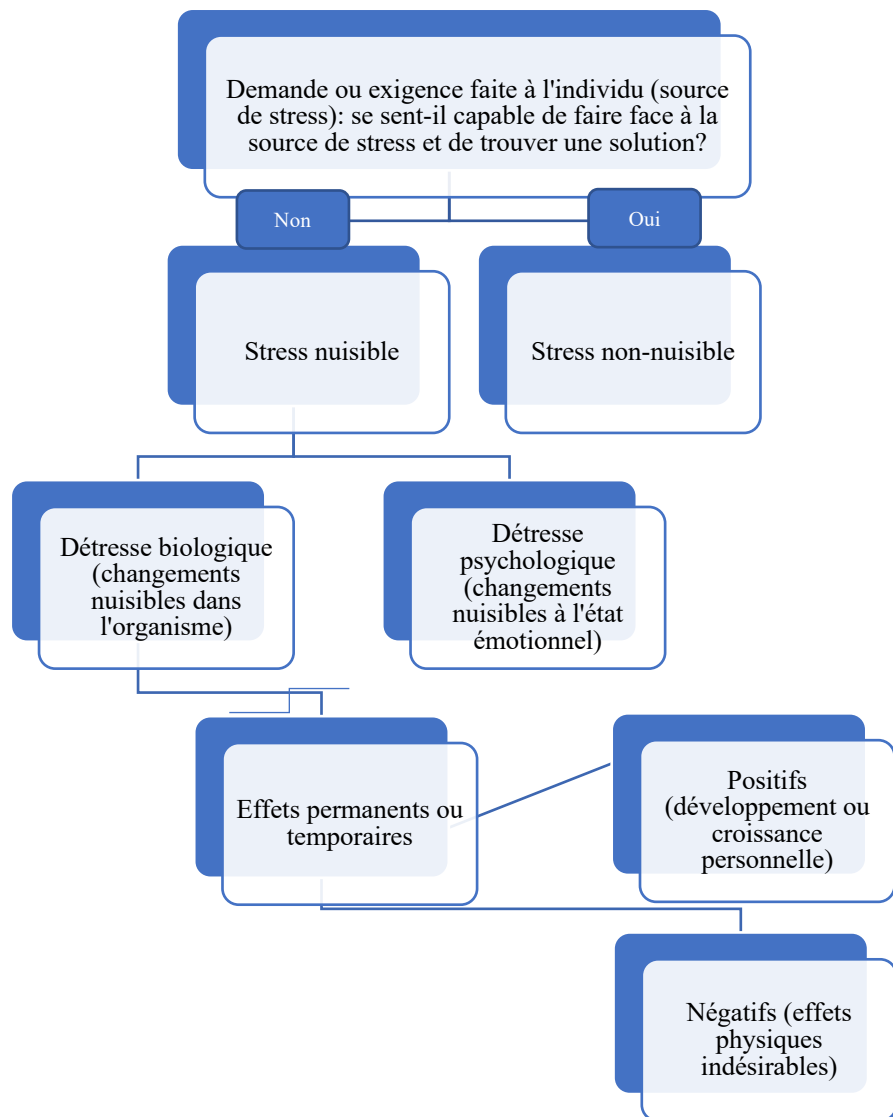


Figure basée sur Ridner (2004)

## Figure 2.2 Le concept de détresse psychologique en perspective

Plusieurs définitions du stress psychologique existent comme en témoigne le tableau 2.1 ci-bas. Les définitions convergent néanmoins sur le fait que le stress provient de l'interaction entre l'individu et son environnement (Michie, 2002, p. 67), ce qui signifie que l'individu interprète l'environnement et le conçoit comme une menace plus ou moins importante. En somme, le stress provient d'une incompatibilité entre la personne (ses ressources, ses compétences, son énergie, ses besoins, etc.) et son environnement de travail (les demandes, les contraintes perçues, les risques psychosociaux, les événements, etc.), ce qui est de nature à engendrer des tensions psychologiques puisque la personne n'est plus en mesure de répondre de manière adéquate à son environnement.

**Tableau 2.1** Synthèse des définitions du stress

| Auteurs                                                   | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ridner (2004)                                             | « Une réponse biologique non spécifique à une demande ou une source de stress qui n'est pas nécessairement nuisible pour l'individu. » <sup>22</sup> (p. 539)                                                                                                                                                                  |
| Motowidlo <i>et al.</i> (1986)                            | Ces auteurs définissent le stress nuisible comme un état émotionnel déplaisant associé à diverses émotions négatives telles la peur et la colère. <sup>23</sup>                                                                                                                                                                |
| Centre d'études sur le stress humain (CESH) <sup>24</sup> | Quatre caractéristiques sont communes aux situations stressantes et se regroupent sous l'acronyme CINÉ : Contrôle faible, Imprévisibilité, Nouveauté, Égo menacé.                                                                                                                                                              |
| Lazarus et Folkman (1984)                                 | Le stress psychologique apparaît à l'issue d'une évaluation cognitive défavorable d'une situation vécue par une personne dans laquelle elle compare ce qui lui est demandé et ce qu'elle peut offrir en termes de ressources et de capacités. <sup>25</sup>                                                                    |
| Schuler (1980)                                            | Pour cet auteur, le stress est une condition dite « dynamique » impliquant la comparaison des caractéristiques d'une situation (demande ou exigence, contrainte, opportunité) dont l'issue est incertaine avec ce que la personne souhaite faire ou obtenir. <sup>26</sup>                                                     |
| Michie (2002)                                             | Le stress se produit lorsqu'une personne ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire face aux demandes. <sup>27</sup> Le stress entraîne des conséquences sur le plan des émotions, des comportements, des cognitions et de la santé physique. <sup>28</sup>                                                           |
| Lemyre et Tessier, (2003)                                 | Le stress est « un facteur de vulnérabilité dans le développement de pathologies diverses, physiques et mentales. Il se distingue cependant des notions de détresse ou de psychopathologie, elles, dysfonctionnelles et morbides » (p. 1166).                                                                                  |
| Dolan <i>et al.</i> (2003)                                | Le stress est « le résultat de la dissonance entre les aspirations d'un individu et la réalité de ses conditions de travail » ou encore comme « l'incapacité de répondre de façon adéquate aux stimuli en provenance de son environnement, ou qu'il y arrive, mais au prix d'une usure prématurée de son organisme » (p. 292); |
| Edwards <i>et al.</i> (1998)                              | L'« appréciation subjective indiquant que les ressources sont insuffisantes pour répondre aux besoins de la personne, cette insuffisance pouvant être la conséquence de demandes non répondues » <sup>29</sup> (p. 32).                                                                                                        |

Note : Les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

<sup>22</sup> Traduction libre de: « Stress: a non-specific biological response to a demand or stressor that is not necessarily harmful to the individual. » (Ridner, 2004, p. 539).

<sup>23</sup> Basé sur: « Like Janis and Leventhal, we think of stress as an unpleasant emotional experience associated with elements of fear, dread, anxiety, irritation, annoyance, anger, sadness, grief, and depression. We emphasize the negative implications of stress because we are interested primarily in its potentially dysfunctional and socially costly effects on job performance. » (p. 618)

<sup>24</sup> Centre d'études sur le stress humain (CESH). (s.d.). *Recette du stress*. <https://www.stresshumain.ca/le-stress/comprendre-son-stress/source-du-stress/>

<sup>25</sup> Basé sur: « Psychological stress, therefore, is a relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being. The judgment that a particular person-environment relationship is stressful hinges on cognitive appraisal [...] » (Lazarus et Folkman, 1984, p. 21).

<sup>26</sup> Basé sur: « Stress is a dynamic condition in which an individual is: a. confronted with an opportunity for being/having/doing what (s)he desires and/or b. confronted with a constraint on being/having/doing what (s)he desires and/or c. confronted with a demand on being/having/doing what (s)he desires and for which the resolution of is perceived to have uncertainty but which will lead (upon resolution) to important outcomes. » (Schuler, 1980, p. 189)

<sup>27</sup> Basé sur: « The generally accepted definition today is one of interaction between the situation and the individual. It is the psychological and physical state that results when the resources of the individual are not sufficient to cope with the demands and pressures of the situation. » (Michie, 2002, p. 67)

<sup>28</sup> Basé sur: « Acute responses to stress may be in the areas of feelings (for example, anxiety, depression, irritability, fatigue), behaviour (for example, being withdrawn, aggressive, tearful, unmotivated), thinking (for example, difficulties of concentration and problem solving) or physical symptoms (for example, palpitations, nausea, headaches). » (Michie, 2002, p. 67)

<sup>29</sup> Traduction libre de: « stress as a subjective appraisal indicating that supplies are insufficient to fulfill the person's needs, with the provision that insufficient supplies may occur as a consequence of unmet demands » (Edwards *et al.*, 1998, p. 32).

## 2.2. La santé psychologique

La santé psychologique d'une personne concerne autant un niveau élevé de bien-être qu'un faible niveau de détresse psychologique. La santé psychologique « entière » est alors présente lorsque se côtoient simultanément « l'absence de trouble mental et la présence d'un niveau élevé ou optimal de santé mentale » (Doré et Caron, 2017, p. 128). D'ailleurs, des études montrent que le bien-être et la détresse psychologique sont deux dimensions de la santé psychologique qui sont corrélées négativement (Gilbert *et al.*, 2011a; Massé *et al.*, 1998b; Keyes, 2005). Notons également que les termes santé mentale et santé psychologique sont utilisés de manière interchangeable par plusieurs auteurs de la discipline (entre autres, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Massé *et al.*, 1998b), ces notions étant des synonymes.

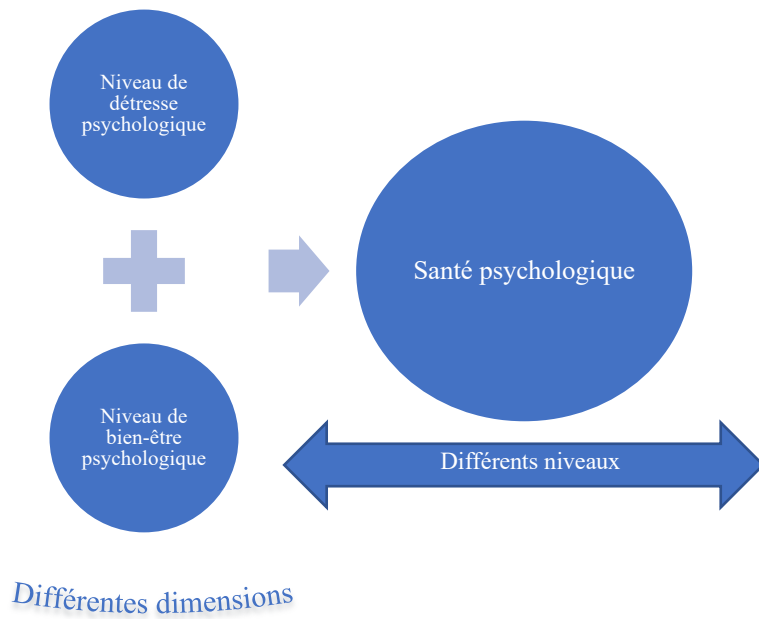
Le bien-être psychologique serait ainsi une dimension de la santé psychologique (Keyes, 2005<sup>30</sup>; Warr, 2012; Warr, 2005) au même titre que le niveau de détresse psychologique. Comme le soulignent Massé et ses collègues (1998b), « une détresse psychologique faible ne signifie pas automatiquement un haut niveau de bien-être »<sup>31</sup> (p. 497). Autrement dit, une personne qui n'affiche pas de symptômes d'anxiété ou de dépression n'est pas nécessairement satisfaite ou enthousiaste. Selon Warr (2005, p. 547), « être en santé sur le plan psychologique n'est pas un état binaire : il existe différents niveaux ou différentes gradations de bien-être et de détresse psychologique »<sup>32</sup>. La santé psychologique s'accompagne ainsi d'un qualificatif (par exemple, « très faible », « excellente ») afin de rendre compte de la diversité des profils possibles. Keyes (2005, p. 541) va même plus loin en proposant cinq niveaux différents de santé mentale allant du plus dysfonctionnel (soit la mauvaise santé mentale complète qui inclut la maladie mentale et l'absence de bien-être) au plus fonctionnel (soit la santé mentale complète qui inclut l'absence de maladie mentale et la présence de bien-être). Les figures 2.3 et 2.4 représentent la relation entre les composantes de la santé psychologique. Nous définirons chacune de ces dimensions dans les pages qui suivent.

---

<sup>30</sup> Extrait: « The current study confirms empirically that mental health and mental illness are not opposite ends of a single continuum; rather, they constitute distinct but correlated axes that suggest that mental health should be viewed as a complete state. Thus, the absence of mental illness does not equal the presence of mental health. » (Keyes, 2005, p. 546)

<sup>31</sup> Traduction libre de: « Mental health is not just the absence of negative symptoms or negatives reactions such as depression, self-depreciation, anxiety or social disengagement. It must also include signs of happiness, mental balance, self-esteem, self-control, sociability, social involvement. A low level of psychological distress does not mean automatically a high level of subjective well-being. These are two different, though correlated, dimensions of a virtual concept of mental health. » (Massé *et al.*, 1998a, p. 497)

<sup>32</sup> Traduction libre de: « However, "health" is not merely the absence of ill health, in an either-or manner. We need to think also in terms of gradations from poor to good health. » (Warr, 2005, p. 547)



**Figure 2.3** La santé psychologique et ses composantes

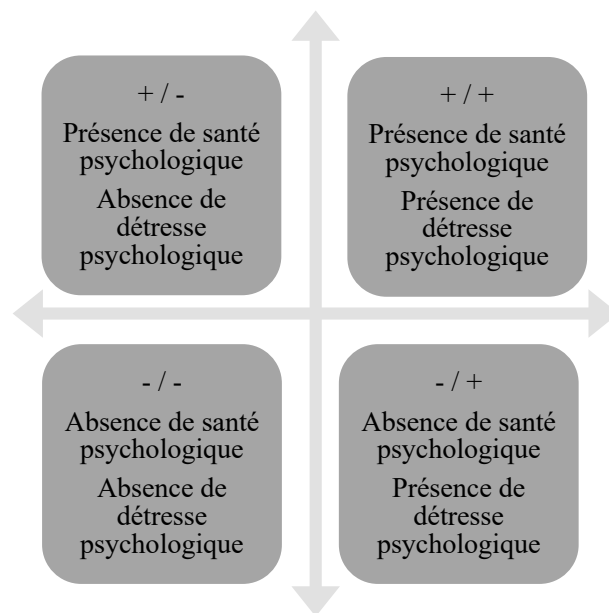


Figure inspirée de la littérature et de l'interprétation que fait Keyes (2005, p. 540-541) de la santé mentale.

**Figure 2.4** Matrice de la santé psychologique et de la détresse psychologique

De manière générale, le bien-être psychologique fait référence à un ensemble d'états positifs et d'émotions positives (Salsman *et al.*, 2014), un état général de satisfaction à l'égard de sa vie ou de différentes facettes de sa vie (Danna et Griffin, 1999).

Les définitions conceptuelles et opérationnelles du bien-être psychologique sont trop diverses et disparates pour en proposer une description consensuelle (Manwell *et al.*, 2015). « Être bien » peut prendre différentes significations (Warr, 2012, p. 100). En effet, les auteurs identifient plusieurs dimensions de la santé psychologique comme la sérénité, l'engagement au travail (Gilbert *et al.*, 2011a), l'enthousiasme, le plaisir, le confort (Warr, 2005), l'estime de soi, le contrôle de soi, l'équilibre mental, le bonheur (Massé *et al.*, 1998b) et l'implication sociale (Gilbert *et al.*, 2011a; Massé *et al.*, 1998b). Par exemple, Dagenais-Desmarais (2010) recense six dimensions spécifiques au concept de « bien-être psychologique au travail » obtenues au croisement de deux axes (la dimensionnalité allant de l'introjectif au projectif ainsi que la sphère de référence pouvant être individuelle, relationnelle et organisationnelle). Ce faisant, le bien-être psychologique au travail est un vaste concept incluant notamment ces attributs : l'enthousiasme, l'estime de soi, l'actualisation du potentiel, le plaisir, le bonheur, la joie (sphère individuelle), les relations positives, l'acceptation sociale (sphère relationnelle), la conscience et la cohérence sociale (sphère organisationnelle) (Dagenais-Desmarais, 2010, p. 95).

Les principales définitions sont recensées au tableau 2.2 à la page suivante. Retenons pour l'instant que le bien-être psychologique peut être un état global (le bien-être d'une personne dans sa vie en général) ou encore être spécifique à un domaine de vie donné (par exemple, le bien-être au travail) (Danna et Griffin, 1999; Gilbert *et al.*, 2011a; Warr, 2005) et qu'il peut être opérationnalisé de différentes façons par les chercheur·es (c'est-à-dire que l'engagement ou la satisfaction au travail pourraient être utilisés comme des indicateurs du bien-être psychologique au travail).

**Tableau 2.2** Synthèse des définitions du bien-être psychologique

| Auteurs                                                                                                                                 | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Danna et Griffin (1999)<br><br>* Recension des écrits scientifiques                                                                     | Cette recension des écrits permet aux auteurs de positionner le bien-être au travail comme un vaste concept englobant autant la santé physique et psychologique que l'état global de satisfaction que ressentent les individus dans leur vie hors-travail comme dans leur travail (satisfaction globale, engagement, et pour des facettes plus spécifiques de la satisfaction, à l'égard du travail par exemple) (p. 364) <sup>33</sup> .                                                                                                                                                                                                   |
| Salsman <i>et al.</i> (2014)                                                                                                            | Le bien-être psychologique (« <i>psychological well-being</i> ») fait référence 1) à l'affect positif et 2) aux évaluations cognitives des individus. L'affect positif renvoie aux perceptions de bonheur et de contentement (émotions positives telles la fierté et l'enthousiasme). Les évaluations cognitives concernent la satisfaction à l'égard de sa vie (par exemple, être satisfait de son parcours et de ses conditions actuelles) et la perception de sens et de vocation / but que les personnes attachent à leur existence (par exemple, avoir des raisons de vivre, accorder de l'importance à ce que la personne accomplit). |
| Gilbert <i>et al.</i> (2011a)<br><br>* En s'appuyant sur les instruments de mesure développés par Massé et ses collègues (1998a, 1998b) | À la lumière des analyses factorielles, le bien-être psychologique au travail comporterait trois dimensions : 1) la sérénité (p. ex., bon moral, se sentir en paix, en forme); 2) l'engagement au travail (p. ex., l'envie de travailler et se s'impliquer, avoir des ambitions); 3) l'harmonie sociale (p. ex., avoir des relations satisfaisantes avec les collègues de travail, se sentir apprécié.e).                                                                                                                                                                                                                                   |
| Warr (2005)                                                                                                                             | La santé mentale comprend le bien-être psychologique dans sa forme positive et négative. Le bien-être psychologique positif inclut des états tels l'enthousiasme, le plaisir et le confort à des degrés variés. Les corollaires de ces états positifs sont la dépression, l'absence de plaisir et l'anxiété. Le bien-être, en soi subjectif, peut-être global ou encore spécifique à un domaine particulier comme le travail.                                                                                                                                                                                                               |
| Massé, et al. (1998a)                                                                                                                   | Le bien-être psychologique comporte différentes dimensions : l'estime de soi, le contrôle de soi, l'équilibre mental, l'implication sociale et le bonheur (p. 482-490).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Manwell et ses collègues (2015)                                                                                                         | Plusieurs définitions et conceptualisations de la santé mentale existent. Celle qui retient le plus l'attention et obtient l'accord des chercheurs est celle de la Public Health Agency of Canada (2006, cité p. 3) <sup>34</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ryff et Keyes (1995)                                                                                                                    | « Le bien-être serait un concept incluant six facettes : une image positive de soi, la maîtrise de son environnement, la qualité des relations interpersonnelles avec autrui, l'opportunité continue de se développer, une vie qui a du sens et la capacité d'auto-détermination » (p. 724) <sup>35</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Note : Les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

<sup>33</sup> Notre traduction: « The term "health" generally appears to encompass both physiological and psychological symptomatology within a more medical context (e.g., reported symptomatology or diagnosis of illness or disease); therefore, we suggest the term health as applied to organizational settings be used when specific physiological or psychological indicators or indexes are of interest and concern. Following from Warr (1987, 1990), on the other hand, well-being tends to be a more broad and encompassing concept that takes into consideration the "whole person." Beyond specific physical and/or psychological symptoms or diagnoses related to health, therefore, well-being should be used as appropriate to include context-free measures of life experiences (e.g., life satisfaction, happiness), and within the organizational research realm to include both generalized job-related experiences (e.g., job satisfaction, job attachment), as well as more facet-specific dimensions (e.g., satisfaction with pay or co-workers)» (Danna et Griffin, 1999, p. 364).

<sup>34</sup> Cette définition est indiquée comme suit par Manwell et ses collègues (2015, p. 3): « "Mental health is the capacity of each and all of us to feel, think, and act in ways that enhance our ability to enjoy life and deal with the challenges we face. It is a positive sense of emotional and spiritual well-being that respects the importance of culture, equity, social justice, interconnections and personal dignity" ».

<sup>35</sup> Traduction libre de: « The theoretical formulation of well-being was thus supported as a multifaceted domain encompassing positive self-regard, mastery of the surrounding environment, quality relations with others, continued growth and development, purposeful living, and the capacity for self-determination. » (p. 724)

## 2.3. La détresse psychologique

La détresse psychologique est un état psychologique pénible, « un état subjectif désagréable » (Mirowsky et Ross, 2017, p. 23), qui se manifeste par la présence de plusieurs symptômes et états négatifs (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004). Ridner (2004) conçoit la détresse psychologique comme le résultat d’une exposition à un élément (une source, un événement, un besoin non comblé) qui génère du stress, lequel est perçu comme une menace par la personne parce qu’il donne une impression de perte de contrôle sur la situation et une impression d’incapacité à y faire face.

Il existe une multitude de définitions de la détresse psychologique (voir le tableau 2.3 pour un aperçu), mais aucune ne fait encore consensus (Carrozzino *et al.*, 2023; Drapeau *et al.*, 2011).

**Tableau 2.3** Synthèse des définitions de la détresse psychologique

| Auteurs                                               | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ilfeld (1976)                                         | Quatre dimensions de l’instrument « <i>Psychiatric symptom index</i> » qui mesure la détresse:<br>1) dépression (par exemple, se sentir sans espoir, manquer d’énergie)<br>2) anxiété (par exemple, la nervosité, la peur)<br>3) colère (par exemple, l’irritation, avoir la mèche courte)<br>4) troubles cognitifs (par exemple, troubles de concentration, de mémoire).                                                                                                                                                                                        |
| Massé (2000, p. 413-414), en référence à Massé (1999) | La détresse renvoie à six symptômes exprimés comme ceci:<br>1) Démoralisation, pessimisme envers le futur<br>2) Anxiété, stress<br>3) Dévalorisation de soi<br>4) Isolement social<br>5) Somatisation (manque d’énergie, grande fatigue)<br>6) Repli sur soi (souffrance interne).                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Massé <i>et al.</i> (1998a)                           | La détresse psychologique est composée de quatre symptômes négatifs :<br>1) la dépression et l’anxiété (la dépression et l’anxiété sont « indissociables » (p. 491)<br>2) la dévalorisation de soi, la composante la plus fortement associée au concept de détresse psychologique (la critique de soi, sentiment général d’incompétence et baisse de l’estime de soi) (p. 491)<br>3) le désengagement social (comportements de retrait social, manque d’intérêt pour l’implication sociale)<br>4) l’irritabilité ou l’agressivité (dans une plus faible mesure). |
| Massé <i>et al.</i> (1998b)                           | Les dimensions permettant de représenter de la détresse psychologique sont les suivantes:<br>1) l’autodévalorisation qui représente « une profonde autocritique et une perte d’estime de soi, un sentiment général d’incompétence qui s’accompagne à son tour d’un désengagement face aux activités sociales » (p. 186)<br>2) l’irritabilité ou l’agressivité<br>3) la dépression ou l’anxiété<br>4) le désengagement social. <sup>36</sup>                                                                                                                      |
| Ridner (2004)                                         | La détresse psychologique est un concept à part entière : les termes « <i>strain</i> » et stress ne sont pas ses synonymes. La détresse psychologique se définit comme « un état émotionnel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>36</sup> Définition basée sur cet extrait : « Les quatre dimensions factorielles retenues ne peuvent prétendre ni résumer ni refléter la multiplicité des formes de manifestation de la détresse. Toutefois, l’autodévalorisation, l’irritabilité/agressivité, la dépression/anxiété et le désengagement social expriment les principaux canaux d’expression auxquels la population générale a recours au milieu des années 90. » (Massé *et al.*, 1998b, p. 186)

| Auteurs                                                                                                          | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  | inconfortable et unique qui est vécu par un individu en réponse à une source de stress ou une demande, laquelle résulte en un mal ou un dommage temporaire ou permanent pour cet individu » <sup>37</sup> (p. 539). La détresse a ainsi cinq composantes (p. 539-540):<br>1) Incapacité perçue par l'individu à faire face de manière efficace à des sources de stress (la conscience de cette incapacité qui génère une impasse ou un sentiment d'impuissance)<br>2) Changement dans l'état émotionnel (de stable à un état anxieux et/ou dépressif)<br>3) Inconfort ressenti (angoisse, souffrance, se sentir misérable)<br>4) Communication de cet inconfort (de manière verbale ou non-verbale)<br>5) Mal ou souffrance (des conséquences psychologiques et/ou physiques néfastes qui se rattachent à l'état de détresse pouvant être temporaires (lorsque la source de stress se dissipe) ou permanentes). |
| Gilbert <i>et al.</i> (2011a)<br>* En s'appuyant sur les instruments développés par Massé <i>et al.</i> (1998ab) | À la lumière des analyses factorielles, la détresse psychologique au travail comporterait trois composantes :<br>1) L'irritabilité et l'agressivité qui se manifestent par l'arrogance, les relations conflictuelles et l'impatience par exemple.<br>2) L'anxiété et la dépression qui se traduisent notamment par des préoccupations, un manque de confiance en ses capacités à faire face, le stress, la tristesse et la déprime.<br>3) Le désengagement au travail qui se caractérise par un désintérêt, un désir de se retirer, un sentiment d'échec et d'être inutile entre autres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mirowsky et Ross (2017)                                                                                          | La détresse psychologique est « un état subjectif désagréable » qui est composé de la « dépression (tristesse, avoir le moral à plat, se sentir seul, sans espoir, sans valeur, [...]) avoir envie de pleurer, avoir l'impression que tout est un effort, d'être incapable de poursuivre ses activités habituelles) » et de l'anxiété (« se sentir tendu, agité, inquiet, irritable, avoir peur »). <sup>38</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Wheaton et Montazer (2010)                                                                                       | Selon ces auteurs, il importe de distinguer le stress de la détresse laquelle est « une réponse à des conditions stressantes et qui se manifeste par un mélange de dépression et d'anxiété » <sup>39</sup> (p. 171).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Wheaton (2007)                                                                                                   | « La détresse psychologique, un continuum allant d'aucune à sévère, est composée de symptômes d'anxiété et de dépression » (Wheaton, 1982, p. 29, cité p. 305-306).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Martin <i>et al.</i> (1989)<br>* En s'appuyant sur l'instrument d'Ilfeld (1976)                                  | Comme le soutient Ilfeld (1976), quatre dimensions se rattachent au concept de détresse psychologique : dépression, anxiété, agressivité et problèmes cognitifs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Drapeau <i>et al.</i> (2011)                                                                                     | La définition qui tend à rassembler les diverses définitions des auteurs pour la détresse psychologique est la suivante, basée principalement sur celle que Mirowsky et Ross (2002) : « un état de souffrance émotionnel caractérisé par la dépression et l'anxiété » <sup>40</sup> . Selon la catégorisation qu'en font les auteurs, trois groupes d'instruments de mesure ciblent la détresse psychologique :<br>1) le « <i>General Health Questionnaire</i> » dont les composantes sont : la dépression, l'anxiété, les symptômes somatiques et le dysfonctionnement social.<br>2) L'échelle de Kessler et ses collègues qui mesure des symptômes liés à la dépression et à l'anxiété.<br>3) Les listes de symptômes qui découlent de l'instrument « <i>Hopkins Symptoms Checklist – 58 items</i> » qui mesurent les symptômes liés à la dépression, à l'anxiété mais également les symptômes somatiques.    |

<sup>37</sup> Traduction libre de: « Psychological distress: the unique discomforting, emotional state experienced by an individual in response to a specific stressor or demand that results in harm, either temporary or permanent, to the person. » (Ridner, 2004, p. 539)

<sup>38</sup> Traduction libre de : « Distress is an unpleasant subjective state. It takes two major forms. Depression is feeling sad, demoralized, lonely, hopeless, or worthless, wishing you were dead, having trouble sleeping, crying, feeling everything is an effort, and being unable to get going. Anxiety is being tense, restless, worried, irritable, and afraid. Depression and anxiety each take two forms: mood and malaise. » (Mirowsky et Ross, 2017, p. 23)

<sup>39</sup> Traduction libre de: « When people say, "I feel stressed," they are in fact referring to distress because they are implicitly referring to the behavioral response to stressful conditions, manifest in the form of a mixture of depression and anxiety. » (Wheaton et Montazer, 2010, p. 171).

<sup>40</sup> Traduction libre de: « In this chapter, the most widely accepted definition of psychological distress (i.e., "a state of emotional suffering characterized by symptoms of depression and anxiety") was adopted. » (Drapeau *et al.*, 2011, p. 107).

| Auteurs                         | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Warr (2005)                     | Le bien-être psychologique négatif (la détresse) combine la dépression et l'anxiété. <sup>41</sup>                                                                                                                                                                                                                 |
| Camirand et Nanhon (2008)       | Selon ces auteurs, la détresse psychologique est une « dimension importante de l'état de santé mentale [et] le résultat d'un ensemble d'émotions négatives ressenties par les individus qui, lorsqu'elles se présentent avec persistance, peuvent donner lieu à des syndromes de dépression et d'anxiété » (p. 1). |
| Hardy <i>et al.</i> (2003)      | « La détresse psychologique est un concept composé de la dépression et de l'anxiété et résulte d'une situation personnelle ou professionnelle. » <sup>42</sup>                                                                                                                                                     |
| Dejours (2012)                  | « La souffrance, en tant que vécu subjectif, renvoie toujours à une expérience singulière liée à des situations et des pratiques de travail spécifiques. » (p. 11).                                                                                                                                                |
| Carrozzino <i>et al.</i> (2023) | « La détresse psychologique représente une expérience unique d'inconfort qui peut inclure la démoralisation, de la douleur mentale, de l'angoisse, des symptômes de somatisation et d'hyperactivité, de la colère, une perception de manque de contrôle et de l'autocritique. » <sup>43</sup>                      |
| INSPQ (2022a)                   | « La détresse psychologique se rapporte à un ensemble d'émotions négatives, telles que l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi, pouvant mener à des syndromes de dépression ou d'anxiété. » <sup>44</sup>                                                           |

Note : Les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

Plusieurs dimensions (ou manifestations) de la détresse psychologique ont été mises en lumière par les chercheurs :

- la somatisation, un manque d'énergie, une grande fatigue (Massé, 2000 en référence à Massé 1999)
- la colère, l'irritabilité ou l'agressivité (Ilfeld, 1976; Massé *et al.*, 1998a, 1998b; Gilbert *et al.*, 2011a)
- la dévalorisation de soi (Massé, 2000 en référence à Massé 1999; Massé *et al.*, 1998a, 1998b)
- le repli sur soi, une souffrance interne (Massé, 2000 en référence à Massé 1999; Ridner, 2004)
- les troubles cognitifs, par exemple la difficulté à se concentrer (Ilfeld, 1976)
- l'incapacité de faire face, un sentiment d'impuissance (Ridner, 2004)
- l'isolement social (Massé, 2000 en référence à Massé 1999; Massé *et al.*, 1998a, 1998b)
- le désengagement au travail, un désintérêt (Gilbert *et al.*, 2011a).

Selon les définitions de ces auteurs, la détresse psychologique est ainsi un état complexe qui effrite la perception que la personne a d'elle-même et dont les symptômes l'affectent dans son quotidien : un profond mal-être, une sensibilité accrue, un sentiment d'inadéquation permanent, une fatigue intense et des troubles cognitifs peuvent pousser à l'isolement.

<sup>41</sup> Traduction libre de: « Many questionnaires examine generalized distress by combining the two negative forms of well-being identified as 2a [which is anxiety] and 3a [which is depression] [...] » (Warr, 2005).

<sup>42</sup> Traduction libre de: « [...] psychological distress can be considered as resulting from a person's general life situation or from the work-related situation and as comprising two main affective components, depression and anxiety » (Hardy *et al.*, 2003, p. 307).

<sup>43</sup> Traduction libre de : « Psychological distress was defined as a subjective, unifying, dimensional, and transdiagnostic construct consisting in a unique experience of discomfort, which may involve a sense of demoralization, the experience of feeling broken or mental pain, a sense of anguish, symptoms of somatization and attention deficit hyperactivity disorder (ADHD), feelings of anger, self-perceived lack of control, and self-criticism. »

<sup>44</sup> Tiré de : <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/bulletins/3266-info-rps-03.pdf>

Dans cette thèse, nous reprenons la définition détaillée de la détresse psychologique que proposent Cloutier et Pellerin (2018, 2019, 2020) : « La détresse psychologique est un état psychologique pénible et souffrant qui joint l'anxiété (la manifestation de nervosité, d'inquiétude, de préoccupations et d'irritabilité) et la dépression (la combinaison de la tristesse, de la fatigue, du désespoir et de la dévalorisation de soi) » (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004).

Cloutier et Pellerin (2019) illustrent également les principales caractéristiques de la détresse psychologique par des expressions courantes : la tristesse renvoie au fait d'« être au bord des larmes », l'irritabilité est le fait d'« avoir les nerfs à fleur de peau », le découragement fait que « tout semble une montagne »; la dévalorisation de soi implique le sentiment d'être « moins que rien » ou « bon à rien » et l'anxiété implique de « craindre le pire » (p. 9).

Les conséquences de la détresse psychologique sur les travailleurs·ses (p. ex. : difficulté à conserver son emploi) et sur les organisations (p. ex. : absentéisme, réduction du rendement ou présentéisme, augmentation du taux de roulement) sont nombreuses et préoccupantes (Biron *et al.*, 2006; Cocker *et al.*, 2013; Commission de la santé mentale du Canada, 2013; IRSST, 2024; Lerner et Henke, 2008; Hardy *et al.*, 2003; Oshio *et al.*, 2017).

La détresse psychologique est aussi associée à des conséquences sur la santé telles « [...] la consommation d'alcool, de médicaments psychotropes [et] le recours aux professionnels de la santé » (Massé *et al.*, 1998b, p. 183). Cela a d'ailleurs été réitéré plus récemment dans la littérature scientifique (Cloutier et Pellerin, 2020, 2021; Marchand *et al.*, 2012). Ces conséquences impliquent des coûts élevés (IRSST, 2024; Stephens et Joubert, 2001). Ils sont autant de nature directe (c'est-à-dire les coûts générés par la consultation de services de santé) et de nature indirecte (c'est-à-dire les coûts issus de la perte de productivité au travail) (Commission de la santé mentale du Canada, 2013).

Par exemple, la dépression et l'anxiété liées au travail représentent des lésions au sens de la CNESST. Selon la récente étude de l'IRSST (2024) basée sur les coûts des lésions professionnelles au Québec entre 2014 et 2019, ces lésions, toutes catégories confondues, représentent un coût moyen annuel de 169 millions de dollars. Ces coûts seraient majoritairement attribuables à la productivité perdue (59%) et aux coûts humains qui impliquent la baisse de la qualité de vie des travailleurs·ses concerné·es et de leur entourage

(31%). Les coûts salariaux, médicaux et administratifs (associés au roulement, à la formation, au remplacement des ressources) représentent ensemble le dixième de la facture. Plus précisément, le coût d'une lésion de type état dépressif impliquerait des coûts moyens de 217 390\$ tandis qu'un trouble d'anxiété, de stress ou névrotique coûterait en moyenne 91 030\$ en dollars de 2019. Les coûts sont d'ailleurs en augmentation annuelle au cours de la période de l'étude (augmentation de 195% entre 2014 et 2019) (IRSST, 2024).

Également, la prévalence de la détresse psychologique parmi les travailleurs·ses au Québec était auparavant de 32.1% et a désormais grimpé à 38.7%, ce qui est significativement plus élevé (ISQ, 2023, p. 212). Cette dernière tend à être plus élevée que la prévalence de l'épuisement professionnel (Marchand *et al.*, 2015). Selon les résultats d'une récente recherche longitudinale de l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail - ELOSMET réalisée en temps de pandémie auprès de différents milieux de travail, 40% des répondant·es rapportaient souffrir de détresse psychologique. Cette prévalence se situait à 35.8% en 2019, soit avant le début de la pandémie<sup>45</sup> puis à 38.6% selon les données collectées entre mai 2021 et mai 2023 (OSMET, 2023)<sup>46</sup>.

## **2.4. La distinction entre la détresse psychologique et l'épuisement professionnel**

Afin de bien circonscrire le concept de détresse psychologique, il est utile de le distinguer du concept d'épuisement professionnel, lequel est un problème de santé mentale distinct. L'épuisement professionnel (ou « *burnout* ») réfère à trois composantes : l'épuisement émotionnel, le cynisme et le sentiment d'inefficacité (Maslach *et al.*, 2001). Les travailleurs·ses qui en souffrent ressentent une fatigue intense (l'impression d'être vidés de leurs réserves d'énergie), un cynisme ou un détachement émotionnel (la diminution de l'empathie pour les personnes, les comportements de repli) et un sentiment d'inefficacité (la difficulté à effectuer son travail et l'inefficacité perçue quant aux actions posées) (Maslach et Leiter, 2016; Maslach et Jackson, 1981; Maslach *et al.*, 2001). De ces trois composantes, l'épuisement est la plus saillante parce qu'elle réfère à la dimension associée au stress (Maslach *et al.*, 2001, p. 403) et à la santé psychologique. L'épuisement émotionnel ou la fatigue démesurée forment ainsi le

---

<sup>45</sup> Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (2022). *Importance des problèmes de santé mentale en milieux de travail avant et pendant la crise de la COVID-19 : Les premiers résultats du cycle-1 de l'ELOSMET*. <https://www.osmet.umontreal.ca/publications/flash-recherche/flash-recherche-la-sante-mentale-en-milieux-de-travail-en-temps-de-pandemie/>

<sup>46</sup> Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (2023). *FLASH Recherche : L'évolution des indicateurs de santé mentale dans les trois premiers cycles de l'ELOSMET*.

<https://osmet.openum.ca/flash-recherche-levolution-des-indicateurs-de-sante-mentale-dans-les-trois-premiers-cycles-de-lelomet/>

noyau de l'épuisement professionnel (Shirom et Ezrachi, 2003, p. 93<sup>47</sup>). Le cynisme est plutôt une réaction associée à cet état de fatigue, tandis que le sentiment d'inefficacité tend à se développer en parallèle de la fatigue et du cynisme (Maslach *et al.*, 2001).

Les concepts de dépression (une composante de la détresse psychologique) et d'épuisement émotionnel sont ainsi fortement corrélés et se chevauchent (Bianchi *et al.*, 2015; Bianchi et Brisson, 2019; Leiter et Durup, 1994; Schonfeld *et al.*, 2019). Ils partagent à ce titre entre 12% et 38% de leur variance (Schaufeli et Enzmann, 1998, p. 86). L'épuisement et l'anxiété (une seconde composante de la détresse psychologique) partagent également des similitudes, mais de manière moins marquée (Winnubst, 1993 cité dans Shirom et Ezrachi, 2003). La détresse psychologique et l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2016) ne sont toutefois pas réductibles à la fatigue puisque ces concepts sont multidimensionnels.

L'épuisement professionnel (« *job burnout* ») implique l'épuisement des ressources requises afin de réaliser ses activités professionnelles, une impression d'être à court de réserves d'énergie physique et émotionnelle (aussi appelé le « *wornout* » : Shirom et Ezrachi, 2003). L'épuisement professionnel est axé sur le domaine professionnel : il est donc possible de se soustraire au milieu de travail pour refaire son énergie et récupérer. La personne qui en souffre peut mener une vie considérée comme relativement normale ou fonctionnelle à l'extérieur du travail (Bakker *et al.*, 2000; Shirom *et al.*, 2005). Toutefois, l'épuisement professionnel est envisagé comme un précurseur à l'apparition de problèmes dépressifs plus globaux (Ahola *et al.*, 2005).

Pour sa part, la détresse psychologique inclut aussi cet état de fatigue, mais elle implique une autre composante qui infiltre le quotidien des personnes touchées: l'anxiété. La dépression et l'anxiété sont interreliées : l'une est fonction de l'autre (Akiskal, 1985<sup>48</sup>). L'anxiété se manifeste par des pensées d'inquiétude qui concernent l'anticipation du futur et la rumination des événements stressants du passé. Pour une personne souffrant de détresse psychologique, se soustraire aux facteurs de risque présents dans l'environnement est peu utile puisque ceux-ci sont prolongés et maintenus par des pensées anxieuses. C'est pour cette raison que la détresse psychologique liée au travail affecte non seulement la sphère professionnelle et qu'elle se

---

<sup>47</sup> Basé sur: « The results strongly suggest that the core content unique to the phenomenon of burnout is wornout, or the combination of emotional exhaustion and physical fatigue as an affective state. » (Shirom et Ezrachi, 2003, p. 93)

<sup>48</sup> Basé sur: « Depression is a frequent complication of anxiety disorders, and anxiety symptoms are common in primary depressive illness. » (Akiskal, 1985, p. 791).

répercute aussi à l'extérieur du travail (Toker et Biron, 2012) : l'exposition aux facteurs de risque s'en trouve prolongée.

Rappelons ici que notre intérêt de recherche s'oriente vers la détresse psychologique au travail qui nous semble plus englobante et qui se dissocie des troubles mentaux diagnostiqués de manière clinique.

## **2.5. Modèles théoriques dominants pour expliquer la détresse psychologique**

Il existe plusieurs modèles théoriques validés pour expliquer la détresse psychologique au travail. Ils présentent des facteurs de risque psychosociaux qui, seuls ou en relation avec d'autres, exercent une influence sur le niveau de détresse psychologique des travailleurs·ses. Comme le chapitre sur la problématique de recherche en fait état, ces modèles théoriques ont été mobilisés par les chercheur·es qui s'intéressent aux déterminants de la détresse chez les cadres, bien qu'ils n'aient pas été spécifiquement conçus pour des travailleurs·ses en position d'autorité ayant des responsabilités de supervision. Notons que les modèles théoriques existants qui permettent d'expliquer la santé psychologique au travail sont nombreux (voir Althaus *et al.*, 2013 pour une revue des modèles existants), mais se rapportent sensiblement aux mêmes facteurs de risque exprimés par différents vocables. Notre thèse se concentre ainsi sur la présentation des principaux modèles qui dominent la littérature sur la santé psychologique au travail.

Pour les fins de ce chapitre, la théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964) sera expliquée puisqu'elle revêt d'une pertinence pour l'étude des déterminants spécifiques au rôle des cadres de premier niveau. Il est à noter que les autres modèles ont été brièvement présentés au précédent chapitre. Des informations plus détaillées seront fournies ici.

### **2.5.1. Le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996)**

Le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) établit que l'individu souhaite obtenir des récompenses équivalentes à ses efforts au travail, et ce, selon le principe de réciprocité des échanges. Il évalue son ratio efforts / récompenses en ce sens. Les contributions possibles pour le / la travailleur·se sont les efforts fournis. Ils sont de nature extrinsèque lorsqu'ils concernent les efforts fournis en réponse aux demandes quantitatives (la quantité de travail) et qualitatives (la complexité du travail). Les efforts de nature intrinsèque impliquent le

surinvestissement d'efforts attribuable à un besoin de contrôle (Siegrist, 1996), c'est-à-dire des efforts qui vont au-delà de ce qui est requis. Quant aux récompenses pouvant être obtenues en contrepartie, elles sont de deux ordres. D'une part, le salaire, les chances de promotion, et la sécurité d'emploi sont des récompenses de nature économique. La considération des efforts, la reconnaissance des résultats et le prestige sont des récompenses sociales en ce sens que leur valeur est symbolique pour les travailleurs·ses. Le ratio effort-récompense permet de comparer le niveau relatif de chacune de ces variables. Par exemple, un ratio effort / récompense élevé (supérieur à 1) signifie que les efforts surpassent les récompenses retirées du travail. À l'inverse, un ratio effort / récompense faible (inférieur à 1) signifie que l'individu retire plus de récompenses que le niveau d'efforts qu'il fournit.

Si l'individu déploie beaucoup d'efforts sans obtenir en contrepartie des récompenses suffisantes de la part de son organisation, les risques de souffrir de détresse psychologique s'en trouvent augmentés. Cette situation, perçue comme inéquitable, est stressante: elle génère une gamme d'émotions négatives comme « le sentiment de menace, de colère, de dépression et de démoralisation » (Siegrist, 1996, p. 30). Par exemple, si l'individu estime qu'il ne reçoit pas suffisamment de récompenses compte tenu de la quantité de travail qu'il accomplit, il aura tendance à penser que son organisation ne valorise pas ses efforts de manière suffisante. En constatant un déséquilibre à son désavantage, c'est-à-dire lorsque ses efforts ne sont pas suffisamment récompensés à ses yeux, il aura le sentiment d'être traité de manière inéquitable et injuste (c.-à-d. un manque de réciprocité des échanges), ce qui lui signale le peu de valeur que lui accorde son employeur (Siegrist, 1996). Il éprouvera un sentiment de dévalorisation de soi et de perte d'estime de soi provenant de l'impression de ne pas avoir de valeur pour l'organisation, ce qui constitue un facteur de risque pour la détresse psychologique (Pellerin et Cloutier, 2018).

Le modèle indique également que le surinvestissement dans le travail (« *overcommitment* ») représente un double risque (Siegrist, 1996; Siegrist et Wege, 2020). D'une part, il agit sur le ratio effort-récompense puisque les travailleurs·ses augmentent leurs contributions sans pour autant obtenir des rétributions équivalentes (Siegrist, 1996; Siegrist et Wege, 2020). D'autre part, il constitue un facteur de risque supplémentaire, ayant un effet indépendant sur la détresse psychologique, nonobstant le ratio effort-récompense (Siegrist, 1996; Siegrist et Wege, 2020).

Les recensions des écrits scientifiques et les méta-analyses confirment la pertinence du modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) pour expliquer la détresse psychologique des travailleurs·ses de différentes occupations (Harvey *et al.*, 2017; Nieuwenhuijsen *et al.*, 2010; Robbins *et al.*, 2012; Rugulies *et al.*, 2017; Siegrist, 2008; Siegrist et Li, 2016; Stansfeld et Candy, 2006; Theorell *et al.*, 2015; Tsutsumi et Kawakami, 2004; van Vegchel *et al.*, 2005). Par exemple, la méta-analyse qu'ont réalisée Robbins et ses collègues (2012) révèle que la perception d'injustice distributive témoignant d'un ratio effort / récompense déséquilibré explique la détresse psychologique des travailleurs·ses. Rappelons également que, dans une étude portant sur des infirmiers et infirmières assumant un rôle de cadres de premier niveau, Nourry et ses collègues (2014) ont montré que le déséquilibre effort-récompense était fortement associé à la probabilité de présenter des symptômes dépressifs.

### **2.5.2. Le modèle demande-contrôle(-soutien) de Karasek (1979) et Karasek et Theorell (1990)**

Le modèle demande-contrôle met en relation deux éléments : 1) les sources de stress de l'environnement de travail qui prennent la forme de demandes ou d'exigences concernant la charge de travail quantitative (la quantité de travail à réaliser dans le temps imparti) et la charge de travail qualitative (la complexité du travail à réaliser et les exigences sur le plan de la concentration) et 2) la latitude décisionnelle qui représente le contrôle accordé dans la conduite du travail (c'est-à-dire la capacité d'agir à travers l'utilisation et développement de ses compétences et son autonomie). Lorsque l'individu doit faire face à des demandes élevées, il ressent une pression à faire ce qui est attendu de lui. S'il évalue que son degré de latitude décisionnelle est faible, que ce soit par manque de compétences et/ou d'autonomie, il s'agit d'une contrainte qui agit sur sa capacité à accomplir les tâches requises. En conséquence, il pourrait avoir peur d'être incapable de répondre aux demandes avec ce qu'il possède. Ce manque de ressources combiné à de fortes demandes provoque un sentiment d'impuissance et de frustration qui empêche l'apprentissage (Karasek, 1979). Cela affecte du même coup la confiance et l'estime de soi de la personne selon la lecture que fait Siegrist (1996) du modèle de Karasek et Theorell (1990). Cette perception de déséquilibre engendre un sentiment de perte de contrôle ainsi que de la frustration, lesquelles entraînent de la détresse psychologique à plus ou moins long terme (Karasek, 1979).

Les fondements du modèle demande-contrôle-soutien sont similaires, à la différence qu'ils incluent le soutien social perçu qui est offert par les collègues et le / la supérieur·e immédiat·e.

Ce soutien social réfère à des interactions humaines et des contacts sociaux qui permettent d'aider une personne (Karasek et Theorell, 1990, p. 69). Il peut prendre la forme d'aide tangible pour effectuer les tâches, d'écoute sincère en cas de besoin et de relations de travail amicales (Karasek, 1985). Il peut ainsi agir comme une ressource permettant de réajuster un déséquilibre entre les fortes demandes et le faible niveau de latitude décisionnelle de manière à réduire le sentiment d'impuissance (Karasek et Theorell, 1990). En effet, recevoir de l'aide en situation de grande charge de travail et/ou de latitude décisionnelle limitée peut s'avérer salutaire pour l'employé.e concerné.e. Ce faisant, cette ressource additionnelle vient offrir une capacité plus grande à réaliser les tâches assignées.

Ce modèle a fait l'objet de plusieurs validations empiriques auprès de différentes catégories de travailleurs·ses (pour des méta-analyses, voir : Luchman et González-Morales, 2013; Stansfeld et Candy, 2006; pour des revues de la littérature, voir : de Lange, *et al.*, 2003; Harvey *et al.*, 2017; Häusser *et al.*, 2010; Nieuwenhuijsen *et al.*, 2010; Theorell *et al.*, 2015; Van Der Doef et Maes, 1999). De manière générale, ces études confirment la vraisemblance des hypothèses de ce modèle relativement à l'influence positive de fortes demandes et d'une faible latitude décisionnelle sur la détresse psychologique. Par exemple, la recension des écrits scientifiques et la méta-analyse de Theorell et ses collègues (2015) souligne que la combinaison de fortes demandes psychologiques et d'une faible latitude décisionnelle est un facteur de risque dont l'effet est bien démontré sur la présence de symptômes dépressifs. Chez les cadres de premier niveau, rappelons que ce modèle a été mobilisé pour étudier la détresse psychologique. Par exemple, l'étude de Adriaenssens et ses collègues. (2017) montre que chacune des variables du modèle parvient à expliquer la détresse des infirmiers.ères-gestionnaires de premier niveau en Belgique. L'étude de Love et Edwards (2005) réalisée auprès de gestionnaires de projet dans le domaine de la construction parvient quant à elle à identifier une relation négative entre le soutien social perçu et la détresse psychologique.

### **2.5.3. La théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964; Katz et Kahn, 1966)**

Selon les penseurs à l'origine de la théorie des rôles, celle-ci exprime un processus par lequel les attentes de l'environnement et des autres personnes sont transmises (par communication et processus d'influence) à l'individu. Celui-ci doit leur répondre en adaptant ses comportements à l'issue d'un processus cognitif d'apprentissage et d'analyse (Katz et Kahn, 1966, p. 188).

Or, les attentes auxquelles les travailleurs·ses doivent répondre peuvent présenter certaines caractéristiques de nature stressante (« *role stress* »). Elles peuvent être peu claires (ambiguïté de rôle), contradictoires (conflit de rôle), trop nombreuses (surcharge de rôle) ou encore en conflit avec les valeurs de l'individu (conflit de valeurs) (Katz et Kahn, 1966; Hecht, 2001; Rizzo *et al.*, 1970). De même, les attentes peuvent se rattacher à un seul rôle (conflit intra-rôle) ou encore à plus d'un rôle (conflit inter-rôles) (Creary et Gordon, 2016; Katz et Kahn, 1966; Rizzo *et al.*, 1970).

L'ambiguïté de rôle (« *role ambiguity* ») représente globalement « l'incertitude concernant ce que le titulaire du rôle est censé faire »<sup>49</sup> (Katz et Kahn, 1966, p. 206). Cette incertitude est attribuable à la perception que :

- a) les prérogatives du rôle (p. ex., niveau d'autonomie) sont imprécises;
- b) les exigences ne sont pas formulées de manière limpide (p. ex., absence de directives);
- c) les comportements attendus n'étant pas clairement définis, il est difficile de distinguer les actions donnant accès à des récompenses ou à des sanctions (Rizzo *et al.*, 1970).

L'individu ne sait donc pas exactement si les actions qu'il pose seront récompensées ou encore sanctionnées comme son rôle et les attentes à son égard sont imprécises (Rizzo *et al.*, 1970). L'ambiguïté de rôle est de type intra-rôle, c'est-à-dire qu'elle se manifeste dans le contexte d'un seul et même rôle professionnel défini.

Le conflit de rôle (« *role conflict* ») peut prendre deux formes : une intra-rôle et l'autre inter-rôles. Dans sa version intra-rôle, il prend forme lorsque des attentes conflictuelles existent pour un même rôle de sorte qu'il devient difficile pour la personne de respecter simultanément ces attentes. Le conflit de rôle se définit alors comme « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs attentes reliées au rôle faisant en sorte que le respect d'une attente rende le respect des autres attentes difficile »<sup>50</sup> (Katz et Kahn, 1966, p. 204). Ces attentes peuvent représenter : a) des demandes difficilement compatibles provenant de différentes personnes (« *inter-sender conflict* »), b) des standards d'évaluation incompatibles avec les objectifs établis (« *intra-*

---

<sup>49</sup> Traduction libre de: « [...] role ambiguity simply means uncertainty about what the occupant of a particular office is supposed to do » (Katz et Kahn, 1966, p. 206).

<sup>50</sup> Traduction libre de: « We define role conflict as the simultaneous occurrence of two or more role expectations such that compliance with one would make compliance with the other more difficult. » (Katz et Kahn, 1966, p. 204).

*sender conflict* ») et c) des politiques organisationnelles qui entrent en contradiction entre elles ou avec les tâches à réaliser (Kahn *et al.*, 1964; Rizzo *et al.*, 1970, p. 155).

Dans sa forme inter-rôles, le conflit de rôle concerne le caractère plus ou moins irréconciliable des exigences associées à deux rôles distincts et est surtout étudié sous le concept de conflit vie professionnelle – vie personnelle (Creary et Gordon, 2016; pour un exemple d'étude chez les cadres, voir Codo et Soparnot, 2013; Jean et Lachance, 2015). Il se définit comme « une forme de conflit inter-rôles impliquant que les exigences du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles dans une certaine mesure »<sup>51</sup>, ce qui rend difficile la participation dans chacun de ces domaines (Greenhaus et Beutell, 1985, p. 77). Comme la personne ne peut être présente et active dans les deux domaines simultanément, elle doit faire des choix concernant sa participation au travail et à la famille (Creary et Gordon, 2016). Le conflit vie professionnelle – vie personnelle concerne par exemple l'incompatibilité entre les demandes associées aux rôles de parent d'une part et de travailleur.euse d'autre part.

Quant à la surcharge de rôle (intra-rôle), elle a d'abord été présentée comme un type particulier de conflit de rôle (Katz et Kahn, 1966; Rizzo *et al.*, 1970), bien qu'elle soit une tension de rôle à part entière (Beehr et Glazer, 2005; Hecht, 2001).

La conceptualisation initiale de la surcharge de rôle par Kahn et ses collègues (1964) suggère ces caractéristiques :

- a) Le rôle peut inclure plusieurs attentes et une grande variété de tâches qui semblent « compatibles », réalisables et « légitimes » vues de l'extérieur;
- b) Toutefois, la réalisation effective de ces tâches compte tenu des délais imposés est impossible pour la personne qui occupe le rôle;
- c) Cette personne peut ainsi tenter de réaménager son temps et ses priorités en fonction des exigences, par exemple en retardant momentanément la réalisation de certaines tâches ou encore en lâchant prise sur certaines;
- d) Sinon, en l'état, satisfaire l'ensemble des demandes associées au rôle s'avère impossible à moins d'y arriver en déployant des efforts excédant ses ressources personnelles (et donc au détriment de sa propre santé). (Kahn *et al.*, 1964, p. 2-13)<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Traduction libre de: « [...] a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect. That is, participation in the work (family) role is made more difficult by virtue of participation in the family (work) role. » (Greenhaus et Beutell, 1985, p. 77).

<sup>52</sup> Traduction libre de: « Overload could be regarded as a kind of inter-sender conflict in which various role senders may hold quite legitimate expectations that a person performs a wide variety of tasks, all of which are mutually compatible in the abstract. But it may be virtually impossible for the focal person to complete all of them within given time limits. He is likely to experience overload as a conflict of priorities; he must decide which pressures to comply with and which to postpone or disregard. If it is impossible to deny any of the pressures, he may be taxed beyond the limits of his abilities. » (Kahn *et al.*, 1964, p. 2-13).

Ce concept se définit également comme « la perception que les exigences associées à un ou plusieurs rôles sont si élevées que les ressources telles le temps et l'énergie ne suffisent pas pour les satisfaire pour la personne concernée ou les autres personnes »<sup>53</sup> (Duxbury *et al.*, 2018, p. 250 en référence à la définition de Duxbury *et al.*, 2008). La surcharge de rôle (« *role overload* ») représente donc autant un conflit intra-rôle qu'inter-rôles lorsque les exigences d'au moins deux rôles joués par un·e même travailleur·se se confrontent.

Dans sa version intra-rôle, il s'agit alors d'un « conflit entre, d'une part, les ressources, le temps ou les compétences et, d'autre part, les comportements attendus dans le rôle »<sup>54</sup> (Rizzo *et al.*, 1970, p. 155). Le concept est décrit comme une surabondance d'activités à réaliser compte tenu du temps imparti (Glazer et Beehr, 2005, p. 469)<sup>55</sup>, des habiletés ou encore de la motivation de l'individu, et ce, dans un horizon temporel étendu (Hecht, 2001). Il incombe alors à la personne d'ordonnancer et de prioriser ses tâches; elle pourrait par exemple les décaler ou les reporter à un moment plus opportun puisque toutes ces tâches devront de toute manière être accomplies.

En ce sens, cette surcharge de rôle se distingue du conflit de rôle précédemment présenté : elle n'implique pas de faire un choix définitif entre les attentes à combler, mais bien de composer – avec un certain niveau de latitude décisionnelle – avec un surplus d'exigences (Hecht, 2001, p. 112). Ce concept se distingue également de la demande psychologique quantitative qui représente essentiellement la perception d'une quantité excessive de travail à réaliser (Karasek, 1979), laquelle peut être contextuelle et connaître des variations dans le temps. Ce n'est pas exactement le cas pour la surcharge de rôle qui implique des attentes de comportements relativement fixes pour le rôle occupé. Ces comportements attendus traduisent ce qui est requis et demandé pour bien jouer le rôle et l'endosser complètement et n'est pas uniquement lié au volume de travail à accomplir. Cette surcharge de rôle peut donc plus difficilement être négociée puisque toutes les activités demandées sont essentielles pour couvrir entièrement le rôle. La surcharge de rôle intra-rôle se rattache ainsi davantage à une conception « peu réaliste » d'un rôle organisationnel (bien qu'il semble en apparence réaliste) et non à la perception quant à la quantité de travail à accomplir (demande quantitative).

---

<sup>53</sup> Traduction libre de: « [...] the perception that the demands imposed by a single or multiple roles are so great that time and energy resources are not sufficient to fulfill the requirements of the roles to the satisfaction of one's self or others » (Duxbury *et al.*, 2018, p. 250 en référence à la définition de Duxbury *et al.*, 2008).

<sup>54</sup> Traduction libre de: « Conflict between the time, resources, or capabilities of the focal person and defined role behavior » (Rizzo *et al.*, 1970, p. 155).

<sup>55</sup> Traduction libre de: « [...] role overload (defined as demands for too much work in too little time) [...] » (Glazer et Beehr, 2005, p. 469).

En résumé, le conflit de rôle (intra-rôle) concerne essentiellement la présence de demandes contradictoires dans un seul rôle et la nécessité de prendre position afin de choisir à laquelle se conformer. Par exemple, une personne qui reçoit des consignes contradictoires provenant de deux collaborateurs.trices pourrait percevoir ce type de conflit de rôle. Le conflit de rôle (inter-rôles) concerne la juxtaposition de plusieurs rôles joués par une même personne simultanément, par exemple les rôles de parent, de travailleur.euse et d'étudiant.e qui exigent chacun un investissement et dont les exigences peuvent entrer en contradiction. Quant à la surcharge de rôle (intra-rôle), elle concerne le caractère plus ou moins réaliste des attentes de comportements associées à un rôle professionnel et se distingue de la charge de travail quantitative perçue pouvant être contextuelle, ponctuelle ou chronique (Karasek, 1979). Par exemple, un rôle dont les exigences associées seraient démesurées de sorte qu'il est difficile de réaliser l'ensemble des mandats attendus s'apparenterait à une surcharge de rôle.

Finalement, il existe un conflit de rôle opposant la personne à son rôle (« *person-role conflict* »). Il survient lorsqu'il existe un tiraillement « entre les valeurs et standards personnels et ceux du rôle »<sup>56</sup> (Rizzo *et al.*, 1970, p. 155). Cette définition renvoie au concept de conflit de valeurs, soit une dissonance entre les valeurs personnelles et les demandes de l'organisation (Jackall, 1988). La dissonance de rôle (« *role dissonance* ») s'en rapproche également puisqu'elle se définit comme une « inconsistance entre les attentes de l'organisation [culture, structure, objectifs] et les attentes de l'individu [attitudes, comportements] »<sup>57</sup> (McConville, 2006, p.638).

Selon la théorie des rôles, deux variables conditionnent la façon dont les attentes sont perçues par le / la travailleur·se : ses caractéristiques personnelles (personnalité, compétences) et la qualité de ses relations interpersonnelles avec les personnes qui lui soumettent leurs attentes (Katz et Kahn, 1966). Quoi qu'il en soit, c'est la peur de ne pas être capable de répondre aux attentes (parfois ambiguës, contradictoires, trop nombreuses et incompatibles ou contraires aux valeurs) associées à son ou ses rôles qui expliquent le stress et les problèmes de santé mentale vécus par les travailleurs·ses.

---

<sup>56</sup> Traduction libre de : « Conflict between the focal person's internal standards or values and the defined role behavior

<sup>57</sup> Traduction libre de: « a distinct form of role tension, which can be distinguished from role conflict and role ambiguity, that arises from the inconsistencies between the expectations of the organisation and of individual employees, creating a form of dissonance which here is dubbed role dissonance » (p. 638).

Le tableau 2.4 qui suit présente une synthèse des principaux modèles théoriques évoqués dans ce chapitre.

**Tableau 2.4** Synthèse des modèles théoriques

| Modèle / Théorie                                                                              | Variables                                                                                                           | Mécanisme permettant d'expliquer l'effet des variables sur la détresse psychologique                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modèle du déséquilibre effort-récompense (Siegrist, 1996)                                     | 1. Efforts extrinsèques<br>2. Récompenses économiques et sociales<br>3. Surinvestissement (efforts intrinsèques)    | L'iniquité perçue prenant la signification d'un manque d'estime pour les efforts déployés.<br>Le principe de dévalorisation de soi.                                                                               |
| Modèle demande-contrôle(-soutien) de Karasek (1979) et Karasek et Theorell (1990)             | 1. Demandes<br>2. Latitude décisionnelle<br>3. Soutien social du superviseur et des collègues                       | La peur de ne pas répondre aux attentes, l'impuissance et la frustration ressenties.                                                                                                                              |
| Théorie des rôles (Kahn <i>et al.</i> , 1964; Katz et Kahn, 1966; Rizzo <i>et al.</i> , 1970) | 1. Conflit de rôle<br>2. Ambiguïté de rôle<br>3. Surcharge de rôle<br>4. Dissonance de rôle (conflit personne-rôle) | La peur de ne pas être en mesure de répondre aux attentes.<br>La crainte de ne pas poser les actions attendues des autres, de ne pas recevoir les gratifications valorisées (p. ex., l'appartenance à un groupe). |

## 2.5.4. Synthèse des modèles théoriques

En somme, les modèles théoriques que nous avons présentés portent, directement ou indirectement, sur les réactions qu'ont les individus à l'égard des attentes qui leur sont formulées. Ils évaluent ainsi les exigences de leur travail en lien avec les ressources dont ils disposent pour le réaliser (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990) ou encore ils évaluent le caractère équitable des rétributions qu'ils reçoivent en contrepartie de leurs contributions (Siegrist, 1996).

De même, tous les modèles concernent un type d'incompatibilité ou de déséquilibre. Ils peuvent être expliqués à un niveau d'abstraction plus élevé : l'interaction entre les offres (ressources, capacités) et les demandes (exigences, attentes) des travailleurs·ses et de leur employeur.

Par exemple, une hypothèse commune aux modèles demande-contrôle(-soutien) (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990) et à la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1966) est que l'individu (possédant des ressources personnelles : énergie, motivation, compétences, etc.) occupe un

emploi qui se réalise dans un contexte présentant des demandes et des ressources organisationnelles variables. Les demandes de l'environnement jouent un rôle dans le développement des problèmes de santé mentale de trois façons différentes : 1) en épuisant directement les ressources personnelles (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966), 2) en surpassant les ressources (compétences) (Katz et Kahn, 1966; Karasek, 1979) et 3) en surpassant les ressources organisationnelles qui sont offertes (p. ex. autonomie décisionnelle, soutien social) pour répondre à ces demandes (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990). Siegrist (1996) ajoute également que les ressources personnelles des travailleurs·ses peuvent être investies de manière excessive afin de réaliser le travail (efforts intrinsèques), ce qui peut affecter la santé psychologique.

Les ressources dont il est question dans les modèles peuvent être classées en deux grandes catégories : personnelles (fondamentales et instrumentales) et organisationnelles (sociales, associées aux caractéristiques du travail). Les ressources personnelles des travailleurs·ses (p. ex., compétences, énergie) sont utilisées pour répondre aux demandes (Karasek, 1979). Quant aux ressources organisationnelles (p. ex., autonomie, soutien social, reconnaissance), elles permettent de répondre aux demandes (Karasek, 1979), de clarifier les attentes de comportements (clarté du rôle; Katz et Kahn, 1966), de diminuer l'effet des demandes sur la tension ressentie (Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990) ou peuvent être offertes en contrepartie des efforts (Siegrist, 1996). Les ressources peuvent dès lors constituer des récompenses permettant de combler un besoin de réciprocité (Siegrist, 1996). Tout comme les demandes, les ressources sont perçues par les travailleurs·ses qui évaluent leur disponibilité.

Aussi, notons que plusieurs des variables présentées dans les modèles peuvent tantôt être considérées pour leur effet indépendant sur la détresse psychologique et tantôt en interaction avec une autre variable pour illustrer la tension ressentie. Par exemple, le modèle de Karasek (1979) est basé sur l'interaction entre les demandes du travail et la latitude décisionnelle accordée aux travailleurs·ses et indique que les différentes combinaisons équivalent à des niveaux de tension variés. Il en va de même pour le modèle de Siegrist (1996) qui permet de rendre compte de l'effet indépendant des efforts et des récompenses sur la détresse psychologique ainsi que leur effet combiné (sous forme de ratio effort / récompense).

En somme, ces modèles intègrent différents facteurs de risque auxquels les personnes occupant un emploi sont susceptibles de faire face. Leur utilisation présente de nombreux avantages.

D'abord, les facteurs de risque qu'ils incluent sont suffisamment globaux pour s'appliquer à une diversité d'emplois (p. ex., niveau d'autonomie, possibilité d'utiliser ses compétences). Par leur parcimonie, ils permettent de comprendre de manière simple la réalité du travail. Par contre, ces modèles présentent certaines limites. Comme ils sont génériques en s'adressant à tous les types d'emplois, ils ne tiennent pas compte des particularités du travail, notamment les emplois qui présentent des tâches de supervision comme c'est le cas des emplois de cadres. Ils évacuent ainsi certains facteurs de risque qui pourraient être importants à considérer.<sup>58</sup>

Ensemble, ces modèles offrent une entrée en matière intéressante afin d'explorer le rôle des cadres de premier niveau, lequel représente le deuxième concept central de notre thèse. En effet, l'analyse des principaux modèles théoriques nous a permis de comprendre que chaque rôle organisationnel (ou emploi) comporte une combinaison particulière de demandes (attentes, exigences, etc.) et de ressources (soutien social, autonomie décisionnelle, etc.) qui est évaluée par les différents titulaires (en fonction de leurs perceptions et de leurs ressources personnelles). Afin de mieux dégager la combinaison de demandes et de ressources généralement associée au rôle de cadre de premier niveau, nous définirons d'abord ce concept en distinguant les différents niveaux managériaux.

## 2.6. Qui sont les cadres?

Il est habituellement admis de diviser les travailleurs·ses dans les organisations en deux groupes : les cadres qui occupent des fonctions managériales et les travailleurs·ses non-cadres qui occupent des fonctions opérationnelles (Tannenbaum, 1949, p. 225). Autant dans le monde du travail que dans la littérature, les cadres sont aussi appelés « gestionnaires », « superviseur·es », « chef·fes d'équipe », « *managers* », « *leaders d'équipes* », « dirigeant·es », « directeur·trices », « responsables », « contremaîtres », etc.. Il existe ainsi une multitude de concepts pour les représenter. Bien que tous ces termes ne soient pas nécessairement considérés comme des synonymes, ils renvoient à la position particulière occupée dans une organisation ainsi qu'au rôle managérial qui lui est associé. Le tableau 2.5 regroupe quelques-unes de ces définitions.

---

<sup>58</sup> Il est à noter que le modèle demandes-ressources permettant d'expliquer l'épuisement professionnel (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker et Demerouti, 2007) présente un format hybride. Il inclut des grandes catégories (demandes, ressources) tout en permettant une certaine adaptation (p. ex., demandes émotionnelles).

**Tableau 2.5** Définitions du concept de cadre

| Auteurs                           | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mintzberg (1975)                  | Le cadre est « en charge d'une organisation ou d'une de ses sous-unités » <sup>59</sup> (p. 50) et par extension du travail des personnes de cette unité (p. 54).                                                                                                                                                                                                                     |
| Hales (1999)                      | Les cadres occupent une position d'encadrement et d'autorité dans une organisation et sont responsables des activités d'un de ses services de même que des personnes qui y travaillent.                                                                                                                                                                                               |
| Bronstein (2003)                  | Le / la <i>manager</i> est un·e leader qui : 1) supervise, 2) dirige et contrôle ses subordonné·es qui accomplissent le travail, 3) veille à la répartition des ressources et 4) à la résolution des problèmes. Il / elle est responsable de faire accomplir les tâches par les travailleur·ses. Il planifie, organise, dirige et contrôle les ressources de l'organisation. (p. 405) |
| Tannenbaum (1949)                 | « Les cadres sont ceux qui utilisent l'autorité formelle afin d'organiser, de diriger ou de contrôler les subordonné·es dont ils sont responsables (et indirectement les équipes ou les unités qu'ils chapeautent) afin que les contributions de chacun des départements soient coordonnées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » <sup>60</sup> (p. 240).                   |
| Rost (1991) cité dans Yulk (2013) | Les cadres entretiennent « une relation d'autorité avec leurs subordonné·es dans le but de produire et de vendre des biens et des services » <sup>61</sup> .                                                                                                                                                                                                                          |

Note : les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

Selon ces définitions, il semble y avoir un certain consensus sur l'essence même du rôle de cadre dans les organisations : il s'agit d'une position d'autorité et de responsabilité à l'égard des activités réalisées et du travail accompli par des subordonné·es appartenant à une ou plusieurs unités dans l'organisation. Cela fait écho à ce que soulignait déjà Tannenbaum en 1949 : « les relations managériales sont toujours exprimées en termes d'autorité et de responsabilité, et sont établies par la délégation »<sup>62</sup> (p. 234).

Il se dégage ainsi deux concepts importants: l'autorité et la responsabilité. L'autorité confère le droit aux cadres de poser des actions et d'exiger que soient posées des actions par leurs subordonné·es (Tannenbaum, 1949)<sup>63</sup>. La responsabilité représente le fait de devoir assumer son rôle (avoir la charge d'une unité, d'une activité de travail et des personnes qui font cette activité) et d'en être imputable (être responsable de l'unité, de l'activité et des personnes) (Hales, 1999). En étant responsable, le cadre s'engage à répondre à ses obligations, qu'elles

<sup>59</sup> Traduction libre de : « [...] the manager – that person in charge of the organization or one of its subunits [...] » (Mintzberg, 1975, p. 50).

<sup>60</sup> Traduction libre de: « Managers are those who use formal authority to organize, direct, or control responsible subordinates (and therefore, indirectly, the groups or complexes which they may head) in order that all service contributions be coordinated in the attainment of an enterprise purpose » (Tannenbaum, 1949, p. 240).

<sup>61</sup> Traduction libre de : « Rost (1991) defined management as an authority relationship that exists between a manager and subordinates to produce and sell goods and services. » (Yulk, 2013, p. 6)

<sup>62</sup> Traduction libre de: « The managerial relationships are always expressed in terms of authority and responsibility, and they are established by delegation. » (Tannenbaum, 1949, 234)

<sup>63</sup> Inspiré de Tannenbaum (1949, p. 234-235): « Authority is the right to command or to act. Thus, a person having authority has the right not only to act himself but also to expect action of others. »

soient à l'égard de la performance ou encore des tâches à réaliser (Tannenbaum, 1949)<sup>64</sup>. Cette autorité managériale et cette responsabilité viennent avec une imputabilité verticale quant à l'atteinte des résultats (Hales, 2005). Comme le soutenait Fayol (1916<sup>65</sup>, p. 23): « On ne conçoit pas l'autorité sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction — récompense ou pénalité — qui accompagne l'exercice du pouvoir. La responsabilité est un corollaire de l'autorité, sa conséquence naturelle, sa contrepartie nécessaire. » En bref, nous pouvons retenir que les cadres endossent la responsabilité pour l'atteinte des objectifs qui découlent de la mission de leur organisation, lesquels objectifs se déclinent en termes de quantité, qualité, délais, coûts et innovation. Ils comptent ainsi sur le travail de leurs employé·es (subordonné·es) pour atteindre ces objectifs dont ils sont imputables.

### **2.6.1. Les cadres : un groupe circonscrit**

À cette étape, il est possible d'établir une distinction entre les cadres tels que définis précédemment et d'autres groupes occupationnels tels que les employé·es non-cadres. Les cadres se distinguent des employé·es non-cadres qui réalisent les opérations (production, prestation de services, etc.) et dont le travail permet d'atteindre des objectifs spécifiques. Ces travailleurs·ses non-cadres (professionnels, ouvriers, techniciens, etc.) n'exercent pas de responsabilités de gestion (Tannenbaum, 1949)<sup>66</sup>. Cela représente une distinction importante puisqu'en plus d'être responsables de leur propre travail, les cadres sont responsables du travail accompli par d'autres personnes (Hales, 1999).

De même, avant d'établir les principales distinctions pouvant exister entre les différents niveaux managériaux, il convient de présenter certains facteurs qui peuvent impliquer des différences quant au rôle endossé par les cadres. En effet, les composantes du rôle et les attentes envers les cadres sont susceptibles de différer selon deux principaux groupes de facteurs.

D'abord, les caractéristiques des organisations pour lesquelles les cadres travaillent peuvent influencer la nature de leur rôle (type, structure, taille, secteur d'activité) (Mintzberg, 2009).

---

<sup>64</sup> Inspiré de Tannenbaum (1949, p. 234-235): « Responsibility involves being subject to another who may exact redress in case of default. Responsibility is answerability or accountability. One is typically responsible to another for the performance of tasks assigned to him by the latter. »

<sup>65</sup> Réédition en 2016 du volume « Administration industrielle et générale » de Fayol (1916). Récupéré de : <https://ihpm.hypotheses.org/files/2016/09/Fayol-1916.pdf>

<sup>66</sup> Extrait: « Managers always have subordinates; nonmanagers never do. Nonmanagers may organize, direct, or control (in a sense) themselves or the material objects with which they work, but they never organize, direct, or control responsible subordinates. » (Tannenbaum, 1949, p. 241)

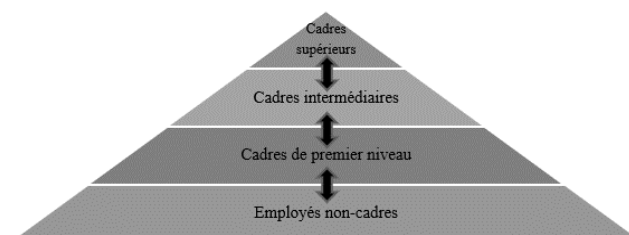
Par exemple, les caractéristiques du travail peuvent varier selon l'appartenance des cadres à des fonctions différentes dans l'organisation, comme les ventes, la gestion des ressources humaines, les finances, etc. (Menon et Ahkiesh, 1994). Les distinctions dans le travail seraient attribuables autant à la combinaison des responsabilités et des relations interpersonnelles qu'aux différences associées à l'entreprise et à son contexte (Kotter, 1982, p. 22-23). En effet, certains cadres peuvent exercer des responsabilités à court terme plus saillantes et avoir majoritairement des relations avec leurs subordonnés. Ces différences sont ainsi à l'origine des demandes spécifiques qui leur sont faites, autant sur le plan de la prise de décisions que de l'implantation de ces décisions (Kotter, 1982).

Ensuite, le travail des cadres peut également différer en fonction de variables individuelles. En ce sens, chaque titulaire peut être appelé à négocier, de manière individuelle, les frontières du travail managérial qu'il effectue (Hales, 1999). Notamment, le style de gestion dominant des cadres les pousserait à définir leur rôle de manières différentes (Kilroy et Dundon, 2015).

Sur la même lancée, il est possible d'établir une distinction au sein même de la vaste catégorie de « cadres » (Mintzberg, 2009). Étant donné l'importance dont revêt le niveau managérial occupé par les cadres pour cette thèse, la prochaine section lui est consacrée.

### 2.6.2. Les niveaux de cadres

La position de cadre dont il est question a toutefois avantage à être détaillée et éclatée, car les cadres ne forment pas un groupe homogène et unique (Townsend et Dundon, 2015). En effet, il est généralement admis de diviser les cadres en trois principaux niveaux selon leur position dans la hiérarchie organisationnelle: les cadres supérieurs, intermédiaires et de premier niveau (Mintzberg, 2009; Yukl, 2013). La figure 2.5 fait état de cette hiérarchie.



**Figure 2.5** Les différents niveaux de cadres

Les cadres supérieurs (« *top managers* », « *executives* ») se situent au sommet de la pyramide hiérarchique de sorte que tous les membres de l'organisation (les employé·es non-cadres comme les cadres) se rapportent indirectement à eux. Leurs responsabilités s'étendent en l'occurrence à l'organisation en entier (Mintzberg, 2009). Essentiellement, ils gèrent de nombreuses personnes, des budgets importants et doivent s'assurer que les objectifs organisationnels soient réalisés : ils ne s'occupent pas des opérations, mais bien des décisions stratégiques de l'organisation (McConville et Holden, 1999; Watkins, 2012). Ils sont donc tournés vers l'analyse et la surveillance de l'environnement externe en vue de définir les priorités stratégiques (Kraut *et al.*, 1989; Watkins, 2012). Les compétences requises pour les cadres supérieurs présentent des différences avec celles requises pour les autres niveaux de cadres parce qu'ils sont responsables de l'intégration de toutes les fonctions de l'organisation et non d'une seule fonction ou équipe; ils doivent agir comme des modèles de leadership pour les cadres et les employé·es de l'organisation (Watkins, 2012).

Les cadres intermédiaires (« *middle managers* ») sont responsables d'une partie des activités de l'organisation (comme la coordination d'une ou plusieurs unités), mais ne s'occupent pas directement de la supervision des opérations (Hales, 2006). Ils ne sont donc pas en relations directes et fréquentes avec les employé·es non-cadres en étant retirés du terrain où se déroulent les opérations; ils travaillent plus étroitement avec les autres cadres (Townsend et Dundon, 2015). Cela signifie qu'ils se situent entre les cadres supérieurs et les cadres de premier niveau: ils supervisent des cadres et travaillent aussi sous la supervision d'un cadre (Mintzberg, 2009). Ces cadres intermédiaires sont reconnus pour avoir davantage d'autorité que les cadres de niveau opérationnel puisqu'ils peuvent prendre des décisions qui devront ensuite être implantées sur le terrain (McConville et Holden, 1999). Notons également que plusieurs niveaux de cadres intermédiaires peuvent exister dans les organisations comme ils concernent tous les niveaux entre le premier et le dernier niveau de gestion. Certaines définitions du concept de cadre intermédiaire sont présentées au tableau 2.6 qui suit.

**Tableau 2.6** Définitions des cadres intermédiaires

| Auteurs             | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rezvani (2017)      | « Un groupe intermédiaire de cadres se situant entre les niveaux managériaux inférieurs et supérieurs. » <sup>67</sup> ( p. 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Business Dictionary | Les cadres intermédiaires dirigent des départements au sein des organisations et sont responsables de l'implantation des stratégies élaborées par les cadres supérieurs. Les cadres intermédiaires forment le groupe de cadres le plus « vaste » dans la hiérarchie managériale. <sup>68</sup><br>Les cadres intermédiaires supervisent « au moins un niveau de cadres et se rapportent aux cadres supérieurs ». <sup>69</sup> |

Note : Les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

Il faut souligner ici que les définitions de cadres de premier niveau et de cadres intermédiaires sont souvent prises comme des synonymes et sont confondues dans la littérature (Mintzberg, 2009). Certaines définitions contribuent à cette confusion parce qu'elles sont vagues et imprécises (McConville et Holden, 1999). En guise d'exemple, Osterman (2008) soutient qu'ils travaillent entre le sommet et le bas de la pyramide hiérarchique. Selon Huy (2001), ils se situent entre deux niveaux sous le PDG et un niveau au-dessus des professionnels. Ces définitions incluent ainsi tous les niveaux de cadres qui se trouvent entre les employé·es non-cadres et les cadres supérieurs. Elles confondent par le fait même deux catégories de cadres, soit les cadres intermédiaires et les cadres de premier niveau (Townsend et Dundon, 2015; pour une revue des définitions des cadres intermédiaires, voir Rezvani, 2017). Nous reconnaissons que le nombre de niveaux de cadres intermédiaires est appelé à varier en fonction de la structure hiérarchique des organisations (Mintzberg, 2009). Toutefois, nous sommes d'avis que ces définitions ne rendent pas justice à la précision et au raffinement des niveaux hiérarchiques. Il nous apparaît plus précis et juste de différencier les niveaux de cadres pour les distinguer, car ils ne forment pas une catégorie unique et uniforme (Townsend et Dundon, 2015).

Ainsi, suivant Hales (2005), les cadres de premier niveau (« *first-line managers* ») sont définis comme le premier niveau de gestion auquel les travailleurs·ses non-cadres se rapportent et qui sont eux-mêmes supervisé·es par un·e cadre. Les cadres de premier niveau supervisent donc

<sup>67</sup> Traduction libre de : « [...] intermediate management group is between top level and lower level management [...] » (Rezvani, 2017, p. 1)

<sup>68</sup> Basé sur: « Comprised of managers who head specific departments (such as accounting, marketing, production) or business units, or who serve as project managers in flat organizations. Middle managers are responsible for implementing the top management's policies and plans and typically have two management levels below them. Usually among the first to be slashed in the 'resizing' of a firm, middle management constitutes the thickest layer of managers in a traditional (tall pyramid shaped) organization. » Définition repérée au : <http://www.businessdictionary.com/definition/middle-management.html>

<sup>69</sup> Basé sur: « An employee of an organization or business who manages at least one subordinate level of managers, and reports to a higher level of managers within the organization. The duties of a middle manager typically include carrying out the strategic directives of upper-level managers at the operational level, supervising subordinate managers and employees to ensure smooth functioning of the enterprise. » Définition repérée au : <http://www.businessdictionary.com/definition/middle-manager.html>

exclusivement des employé·es non-cadres (Mintzberg, 2009) tout en étant eux-mêmes sous la supervision d'un cadre intermédiaire (Hales, 2006). Ils sont « responsables de la direction et du contrôle immédiats, proximaux et continus d'une équipe de travail de première ligne »<sup>70</sup> (Hales, 2006, p. 34). Ces cadres sont les plus près des opérations (Townsend et Russel, 2013) et des employé·es non-cadres (Townsend et Dundon, 2015) : ils veillent à la réalisation des tâches par leurs subordonné·es (Yukl, 2013) et supervisent leur travail (Kraut *et al.*, 1989) afin d'atteindre les objectifs de performance de l'organisation et partager les attentes et les valeurs de l'organisation (Shipton *et al.*, 2016). En somme, leur rôle est axé sur la supervision étroite d'employé·es non-cadres. Plusieurs définitions utilisées afin de décrire les cadres de premier niveau sont présentées au tableau 2.7 qui suit.

**Tableau 2.7** Définitions des cadres de premier niveau

| Vocabulaire utilisé                                              | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cadre de premier niveau (« <i>First-line manager</i> »)          | Les cadres qui supervisent des employé·es non-cadres et étant eux-mêmes supervisés par un cadre intermédiaire. (Hales, 2005)                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Superviseur (« <i>Supervisor</i> »)                              | Un.e manager de premier niveau responsable de la supervision des employé·es. Les superviseur.es sont souvent décrits comme les « personnes dans le milieu », car 1) ils appliquent les politiques de management sans toutefois les instaurer et 2) ils sont en contact avec les travailleurs·ses tout en étant distants en raison de leur responsabilités de supervision. (Heery et Noon, 2017, p. 355)                    |
| Cadre de premier niveau (« <i>First-line manager</i> »)          | Un niveau de cadres ayant un contact direct avec les travailleurs·ses et leur travail. Ils jouent un rôle important puisqu'ils sont responsables de communiquer les politiques organisationnelles aux employé·es. (A dictionary of human resource and personnel management, 2 <sup>nd</sup> edition, p. 98)                                                                                                                |
| Superviseur de première ligne (« <i>First-line supervisor</i> ») | « Un superviseur qui contrôle directement les employé·es de production. » <sup>71</sup> (Ivanovic et Collin, 2006, p. 105)                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Cadre hiérarchique (« <i>Line manager</i> »)                     | « Un.e cadre qui a un.e supérieur.e, mais qui a également l'autorité de donner des ordres aux employé·es. » <sup>72</sup> (Ivanovic et Collin, 2006, p. 158)                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Encadrement de premier niveau (« <i>Front-line management</i> ») | « Cadres qui sont en contact direct avec les employé·es. » <sup>73</sup> (Ivanovic et Collin, 2006, p. 110)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Cadre hiérarchique (« <i>Line manager</i> »)                     | Il s'agit d'un terme ambigu puisqu'il dépend du contexte particulier. Une personne à laquelle un employé.e rend des comptes, qui a un certain nombre d'employé·es à sa charge (rapport direct) et est responsable de diviser le travail et d'évaluer leur performance. (Heery et Noon, 2017, p. 205)                                                                                                                       |
| Cadre de premier niveau (« <i>Front-line manager</i> »)          | Cadres responsables d'un groupe d'employé·es, cadres dans le bas de l'échelle des managers. Ils sont responsables des tâches quotidiennes et des opérations plutôt que des questions stratégiques. Tâches : gestion des employé·es (absences, retards, maladie, mesures disciplinaires), gestion des coûts opérationnels, fournir une expertise technique, planifier l'attribution des tâches et des ressources, contrôler |

<sup>70</sup> Traduction libre de : « [...] FLMs have been seen as responsible for the continuous, proximal and immediate direction, monitoring and control of a front-line work unit. » (Hales, 2006, p. 34)

<sup>71</sup> Traduction libre de : « a supervisor who is in direct control of production workers » (Ivanovic et Collin, 2006, p. 105)

<sup>72</sup> Traduction libre de : « A manager responsible to a superior, but with authority to give orders to other employees » (Ivanovic et Collin, 2006, p. 158).

<sup>73</sup> Traduction libre de : « Managers who have immediate contact with the employees. » (Ivanovic et Collin, 2006, p. 110)

| Vocabulaire utilisé               | Définition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | les processus, contrôler la qualité du travail, être en relation avec les clients, mesurer la performance (évaluation du rendement), faire le lien entre les employé·es et les cadres supérieur·es. Ne sont pas tout le temps responsables d'embaucher leurs ressources (cela dépend des organisations). (Armstrong, 2006, p. 93-95)                                                                                                      |
| « <i>Supervisory management</i> » | « Le niveau le plus junior de managers responsable notamment de l'atteinte de objectifs de production et de la supervision quotidienne de travailleurs·ses (discipline, gestion de doléances, etc.). » (Ivanovic et Collin, 2006, p. 251) <sup>74</sup>                                                                                                                                                                                   |
| « <i>Line manager</i> »           | « Un cadre responsable d'un département de l'organisation et de l'atteinte des objectifs fixés pour ce département. » <sup>75</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| « <i>Front-line manager</i> »     | « Les cadres de premier niveau sont responsables des employé·es non-cadres et leur travail contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. » <sup>76</sup> (Liu, 2017, p. 671) « Le cadre de premier niveau est situé entre le personnel et les cadres intermédiaires de l'organisation et est responsable de leader, commander et contrôler le travail des employé·es de première ligne. » <sup>77</sup> (Liu, 2017, p. 672) |
| « <i>First-line managers</i> »    | « Les cadres de premier niveau sont au bas de la hiérarchie managériale (au niveau opérationnel). Ils supervisent une équipe d'employé·es non-cadres et accomplissent différentes activités de gestion des ressources humaines » <sup>78</sup> (Nehles et al., 2006, p. 257).                                                                                                                                                             |
| « <i>Front-line managers</i> »    | « Les cadres de premier niveau sont à l'échelon le plus bas de la hiérarchie managériale et sont responsables du travail et de la performance de leurs subordonné·es. » <sup>79</sup> (Purcell et Hutchinson, 2007, p. 4)                                                                                                                                                                                                                 |
| « <i>Front-line managers</i> »    | « Les cadres de premier niveau sont dans le bas de la hiérarchie managériale » <sup>80</sup> (Hutchinson et Purcell, 2008, p. 10).                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Note : les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

Notons également brièvement que la nature de cette responsabilité est appelée à se transformer au gré des changements externes qui exigent une adaptation du rôle des cadres, comme le contexte pandémique récent (Demerouti et Bakker, 2023). Par exemple, dans le contexte de la montée rapide du télétravail, les principales responsabilités des cadres ont connu un certain élargissement puisque la supervision de travailleurs·ses à distance leur incombait désormais (Heikkinen et al., 2021). Il en va de même pour l'évolution dans la conceptualisation du leadership ainsi que les nouvelles tendances (leadership bienveillant : Groupe entreprises en

<sup>74</sup> Traduction libre de: « the most junior level of management within an organization (NOTE: The activities involved in supervisory management include staff recruitment, handling day-to-day grievances and staff discipline, and ensuring that quality and production target are met » (Ivanovic et Collin, 2006, p. 251).

<sup>75</sup> Traduction libre de: « A manager who heads a revenue-generating department and is responsible for achieving an organization's main objectives by executing functions such as policy making, target setting, decision making. » Définition repérée au: <http://www.businessdictionary.com/definition/line-manager.html>

<sup>76</sup> Basé sur: « Front Line Managers (FLMs) are the managers of staff at the grass-roots level at the forefront of performing management activities, who play an important role in the achievement of enterprise's whole objective and the implementation of enterprise plan to the individual staff and first-line staff » (Revue de la littérature: Liu, 2017, p. 671)

<sup>77</sup> Traduction libre de: « The First Line Manager is between the ordinary staff and the middle-senior managers in the organization, in charge of directly leading, commanding and controlling the work of the ordinary first line staffs. » (Revue de la littérature: Liu, 2017, p. 672)

<sup>78</sup> Traduction libre de: « [...] FLMs as the lowest line managers at the operational level, who manage a team of operational employees on a day-to-day basis and are responsible for performing HR activities » (Nehles et al., 2006, p. 257).

<sup>79</sup> Traduction libre de: « FLMs – those in the lower echelons of the management hierarchy with immediate responsibility for their subordinates' work and performance » (Purcell et Hutchinson, 2007, p. 4)

<sup>80</sup> Traduction libre de: « [...] those at the lower end of the management hierarchy [...] » (Hutchinson et Purcell, 2008, p. 10)

santé, 2023; leadership appréciatif; Bassard, 2024) qui émergent avec l'évolution des valeurs et des besoins. Cela illustre que la nature du travail de gestion connaît certaines migrations qui exigent le développement de nouvelles compétences et l'apprentissage de nouvelles façons de faire afin de répondre aux attentes. Ce faisant, les définitions du rôle de cadre ainsi que les théories sont appelées à évoluer au fil du temps afin de bien représenter les nouvelles réalités du monde du travail.

En somme, distinguer les trois niveaux managériaux nous permet d'affirmer que les cadres de premier niveau constituent une catégorie de cadres à part entière et distincte des cadres intermédiaires qui présente des caractéristiques distinctives compte tenu de leur position particulière dans la structure hiérarchique (Townsend et Dundon, 2015). D'ailleurs, nous nous attarderons maintenant à la littérature concernant les rôles que les cadres endossent. La prochaine section répond justement à cet objectif.

## **2.7. Que font les cadres?**

### **2.7.1. Le concept de rôle**

Les chercheur·es se sont abondamment intéressé·es à délimiter le rôle des cadres, c'est-à-dire l'ensemble des activités associées à leur poste (Katz et Kahn, 1966). Le concept de rôle réfère aux comportements caractéristiques d'une ou de plusieurs personnes dans un contexte, comme un poste occupé dans une organisation (Biddle, 1979, p. 58). Il est possible d'envisager les rôles comme de grands objectifs à réaliser (responsabilités) qui renferment un ensemble d'activités à effectuer et des comportements à adopter, de même que des attentes qui sont associées à ces comportements (Katz et Kahn, 1966). Ces attentes, provenant de différentes personnes, sont des « standards qui permettent d'évaluer les comportements de toute personne occupant un poste ou une position donnée dans une organisation »<sup>81</sup> (Katz et Kahn, 1966 p. 194-195). Autrement dit, il s'agit « de prescriptions, de proscriptions et de préférences » émises par des contacts professionnels (supérieur·e, subordonné·es, pair·es, client·es, etc.) quant au rôle et aux comportements qui devraient être adoptés par la personne qui occupe le rôle en question (Katz et Kahn, 1966).

---

<sup>81</sup> Traduction libre de: « [...] role expectations, which are evaluative standards applied to the behavior of any person who occupies a given organizational office or position [...] » (Katz et Kahn, 1966, p. 194-195).

Avant de poursuivre avec les activités qu’accomplissent les cadres, il convient de mentionner ici que, de manière générale, les cadres font du « *management* » ou de la gestion. Ce concept est brièvement exploré dans le tableau 2.8 ci-dessous.

**Tableau 2.8** Définitions du concept de gestion

| Auteurs                                          | Définitions                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fayol (1916) cité dans Kaehler et Grundei (2018) | Le <i>management</i> consiste à « planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler » <sup>82</sup> (p. 5-6).                                                                                                                             |
| Dale (1965)                                      | Il s’agit d’un « processus permettant au cadre d’utiliser les ressources disponibles afin d’atteindre les objectifs à un coût minimal et en tirant le maximum de profits » <sup>83</sup> (p. 4).                                               |
| Cunningham (1979)                                | « Le <i>management</i> refferme différentes fonctions: produire des résultats, maintenir l’efficience et négocier. » <sup>84</sup> (p. 668)                                                                                                    |
| Kaehler et Grundei (2018)                        | Le <i>management</i> implique des enjeux administratifs et humains de nature opérationnels et stratégiques et vise à atteindre les objectifs fixés pour l’unité <sup>85</sup> (p. 22).                                                         |
| Weihrich (2000)                                  | « Le <i>management</i> est le processus de conception et de maintien d’un environnement dans lequel les individus, travaillant ensemble en groupes, travaillent de manière efficiente à réaliser les objectifs établis » <sup>86</sup> (p. 4). |

Note : Les définitions présentées dans le tableau ont été librement traduites ou sont basées très étroitement sur les références mentionnées. Les extraits originaux sont présentés en notes de bas de page.

Comme nous pouvons le constater, notamment dans la définition de Kaehler et Grundei (2018), les cadres sont appelés à *influencer* les opérations (via les conditions, les choses et/ou les personnes) à différents *niveaux* (stratégique ou opérationnel), et ce, de manière à atteindre des objectifs organisationnels. Il s’agit d’une description sommaire de leur rôle qui met la table à des conceptualisations plus étayées qui ont été proposées par différents auteurs.trices. Ces conceptualisations feront d’ailleurs l’objet de la prochaine section.

<sup>82</sup> Traduction libre de: « To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control. To foresee and provide means examining the future and drawing up the plan of action. To organize means building up the dual structure, material and human, of the undertaking. To command means maintaining activity among the personnel. To coordinate means binding together, unifying and harmonizing all activity and effort. To control means seeing that everything occurs in conformity with established rule and expressed command. » (Fayol 1916, p. 5-6 cité dans Kaehler et Grundei, 2018)

<sup>83</sup> Traduction libre de: « The process by which a manager of an organization efficiently utilizes resources to achieve its overall goals at minimum cost and maximum profit. » (Dale, 1965, p. 4)

<sup>84</sup> Traduction libre de: « Management is concerned with a number of functions - producing output, maintaining efficiency and bargaining. » (Cunningham, 1979, p. 668)

<sup>85</sup> Basé sur: « Management is a steering influence on market, production and/or resource operations in an organization and its units that may address both people and non-people issues and is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory norm-setting (= constitutive or strategic management) or situational intervention (= operational management) with the aim of achieving the unit’s objectives. To manage a unit is synonymous with “directing” or “leading” it. » (Kaehler et Grundei, 2018, p. 22)

<sup>86</sup> Traduction libre de: « Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, accomplish efficiently selected aims. » (Weihrich, 2000, p. 4)

## 2.7.2. Les différentes conceptualisations du rôle de cadre

Plusieurs conceptualisations ont été proposées par les chercheur·es au fil des années tel que le met en lumière le tableau 2.9.

**Tableau 2.9** Synthèse des différentes conceptualisations du rôle de cadre

| Auteurs                      | Synthèse de la conceptualisation proposée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tannenbaum (1949)            | Trois fonctions, soit l'organisation, la direction et le contrôle afin que l'unité atteigne les cibles de résultats escomptées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mintzberg (1975)             | Dix rôles sous trois principales catégories :<br>1) les rôles interpersonnels qui concernent essentiellement les relations de supervision d'employé·es, de liaison et de représentation auprès d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation;<br>2) les rôles informationnels qui consistent à rechercher, à collecter et à partager de l'information et à prendre la parole au nom des personnes de son unité;<br>3) les rôles décisionnels qui permettent de prendre en charge les opérations qui se déroulent dans son unité, de négocier et de distribuer les ressources pour y parvenir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Cunningham (1979)            | Trois sous-systèmes à la gestion à la jonction desquels se positionne le rôle de cadre:<br>1) technique (produire les produits et services et à assurer une certaine négociation pour concilier les différents intérêts);<br>2) administratif (utiliser des mesures de contrôle nécessaires pour utiliser les ressources de manière efficiente)<br>3) adaptatif (s'adapter aux changements en prévoyant des ressources et des outils nécessaires permettant d'éviter des problèmes ).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kotter (1982)                | Deux principales demandes : les responsabilités envers l'organisation et les relations interpersonnelles qui sont toutes deux associées à des défis. Défis associés aux relations : les cadres doivent a) être habiles pour demander des ressources à leurs supérieur·es, b) s'assurer de la coopération de leurs collaborateur·rices latéraux malgré l'absence d'autorité envers eux et c) gérer plusieurs employé·es qui ont des caractéristiques variées en s'assurant de maintenir la motivation, la performance et d'éviter les conflits (p. 15-17).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Luthans <i>et al.</i> (1988) | Quatre grands rôles :<br>1. Communication et partage d'informations avec les personnes de leur organisation (employé·es, pair·es, supérieur·es).<br>2. Gestion traditionnelle (planifier, diriger, contrôler) qui consiste à tout mettre en œuvre afin de faciliter le travail des employé·es (p. ex., en assignant les tâches et les ressources nécessaires, en gérant les problèmes pouvant survenir et en supervisant le travail pour vérifier qu'il soit bien fait).<br>3. Socialisation avec des collègues et supérieur·es dans l'organisation, mais également avec les employé·es (discussions informelles sur des sujets qui ne se limitent pas au contexte professionnel).<br>4. Gestion des personnes : embaucher les employé·es, les former, les motiver et les récompenser pour leurs bonnes performances ou les discipliner et les punir pour un rendement insuffisant ainsi que gérer les conflits pouvant survenir entre eux ou avec eux.<br><br>Selon cette conceptualisation, des aspects relationnels importants sont associés notamment à la gestion des employé·es. |
| Aubrey (1993)                | Quatre rôles dans les organisations :<br>1. « Expert, spécialiste et chercheur » : met à disposition de l'organisation « son savoir stratégique [afin] de garantir que certaines fonctions spécialisées soient assurées » (p. 62).<br>2. « <i>Manager</i> d'un centre de profit » ou d'une unité dans l'organisation en étant responsable de son bon fonctionnement.<br>3. « Parrain, formateur et coach » afin d'accompagner les employé·es au quotidien et veiller à leur développement professionnel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | 4. « Consultants travaillant sur des projets et des problèmes » devant veiller au bon déroulement des opérations.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Braithwaite <i>et al.</i> (2007) <sup>87</sup> | Neuf grands champs d'activités reliés au travail des cadres qui concernent : les finances, les personnes, l'organisation en général, les clients, les processus, les données, la qualité, la stratégie et la planification ainsi que les relations externes (p. 229).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Mintzberg (2009)                               | Trois principaux leviers de gestion :<br>Levier de l'information : les cadres communiquent (recherchent et partagent des informations) et contrôlent les comportements via les informations transmises.<br>Levier des personnes : les gérer de façon à les motiver, les développer et favoriser la collaboration. Les cadres gèrent via les actions en réalisant des projets eux-mêmes, mais aussi en permettant leur réalisation par d'autres personnes.<br>Levier des actions : partage avec différentes personnes, établir des liens par du réseautage, représenter leur unité et solliciter des appuis. |

En somme, nombreux sont les auteurs qui semblent s'entendre sur la multiplicité de rôles (Aubrey, 1993; Luthans et al., 1988; Mintzberg, 1975), sur la variété des sphères d'activités des cadres (Braithwaite et al., 2007; Mintzberg, 2009; Tannenbaum, 1949) de même que sur l'étendue de leurs actions (Cunningham, 1979). Gérer est ainsi une action aux multiples facettes : il est possible de gérer les orientations stratégiques, les opérations, les ressources matérielles, les ressources humaines, l'information, la performance, etc.. Les demandes et défis liés au rôle de gestion (Kotter, 1982) s'accompagnent de ressources et leviers (Mintzberg, 2009) permettant de répondre aux différentes attentes. Si les cadres ont une responsabilité pour l'atteinte de résultats, ils peuvent mobiliser les personnes avec lesquelles ils collaborent, utiliser à bon escient les informations dont ils disposent et poser des actions porteuses visant à mettre en place des conditions de succès.

Aussi, la raison d'être du rôle de cadre est également nommée autant de manière implicite qu'explicite (Tannenbaum, 1949) selon les auteur·rices. Il s'agit d'atteindre les résultats et objectifs établis en jouant les différentes facettes du rôle de manière à ce que chacune se complète et en mobilisant les ressources à disposition.

Ces différentes conceptualisations se veulent représentatives du travail de cadre, mais de manière assez générale : elles peuvent s'appliquer à plusieurs niveaux de gestion, plusieurs entreprises et plusieurs secteurs d'activité. Il s'agit ainsi d'un répertoire de rôles possibles. Il convient toutefois de rappeler que ces rôles n'ont pas le même poids ou la même importance pour tous les cadres puisque le travail managérial varie considérablement en fonction des contextes et des individus (Mintzberg, 2009, p. 98), mais également en fonction du niveau

<sup>87</sup> Les auteurs précisent qu'il s'agit d'une adaptation du modèle de Braithwaite (2004).

hiérarchique. Nous nous attarderons sur les particularités du rôle de cadre de premier niveau puisqu'il s'agit du sujet d'intérêt de notre thèse.

## **2.8. Zoom sur les cadres de premier niveau**

Étant donné l'intérêt qui leur est accordé dans notre recherche, la présente section est dédiée à la compréhension du travail réalisé par les cadres de premier niveau. Elle permettra entre autres d'établir l'unicité et le volet distinctif du rôle des cadres de premier niveau parmi la catégorie plus vaste de « cadres » en abordant leurs principales responsabilités. Rappelons que les cadres de premier niveau sont des cadres qui supervisent des employé·es non-cadres et sont eux-mêmes supervisés par un.e cadre intermédiaire (Hales, 2005).

Notons d'emblée que la nature du travail supervisé (c.-à-d. les activités réalisées par les subordonné·es encadré·es), la taille de l'équipe (c.-à-d. le nombre de personnes supervisées ou encore le « *scale of control* ») et le niveau de liberté (c.-à-d. l'étendue du pouvoir décisionnel) sont influencés par le niveau managérial (Mintzberg, 2009; Townsend et Dundon, 2015). Il est possible de penser que la nature et l'étendue des responsabilités, l'autorité et les conditions d'exercice du rôle diffèrent selon le niveau hiérarchique.

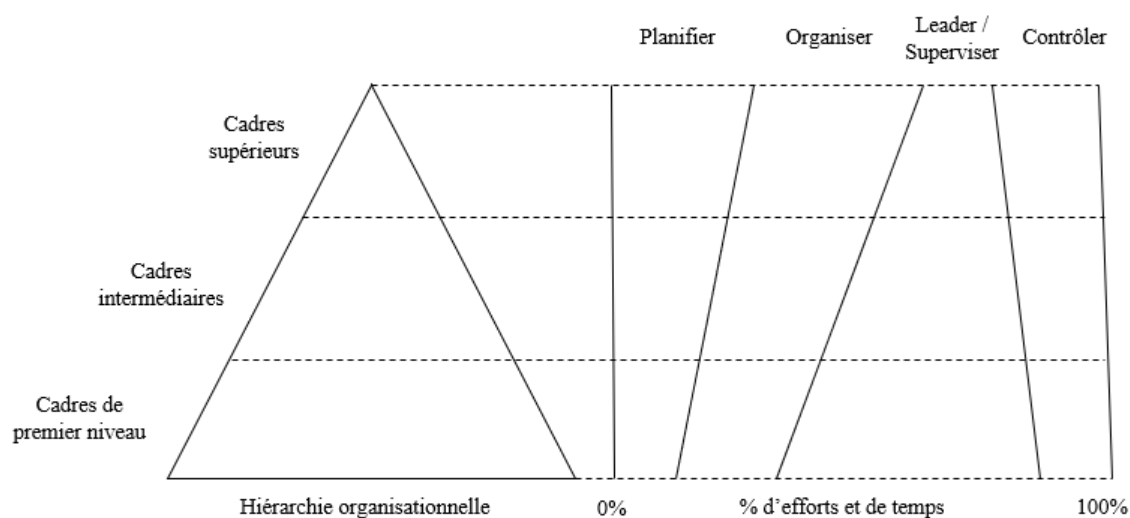
En comparaison, les cadres de premier niveau jouent un rôle plus opérationnel que stratégique. Ils doivent essentiellement faire appliquer les politiques organisationnelles tout en structurant, coordonnant et facilitant la réalisation des tâches par les employé·es (Yukl, 2013). Ce faisant, ils possèdent un niveau d'autonomie décisionnelle plus restreint et doivent composer avec les contraintes qui leur sont imposées par leurs supérieur·es hiérarchiques (Yukl, 2013).

Si l'on en croit le principe d'universalité en gestion<sup>88</sup> (Wehrich, 2000, p. 6), les cadres de toutes les entreprises et de tous les niveaux réalisent essentiellement le même répertoire d'activités. Or, le temps passé dans les diverses activités diffère considérablement selon le niveau de poste occupé. Dans l'ouvrage de Wehrich (2000, p. 5), cette différence est illustrée par la figure 2.6. Il est possible de constater que les cadres de premier niveau sont moins concernés par les fonctions de planification, d'organisation et de contrôle que les cadres de niveaux supérieurs.

---

<sup>88</sup> Ce principe se définit comme suit: selon Wehrich (2000, p. 6): « universality of management in which managers perform the same functions regardless of their place in the organizational structure or the type of enterprise in which they are managing » (Wehrich, 2000, p. 6)

Toutefois, ils sont plus actifs dans la fonction de supervision d'équipe qui occuperait la majorité de leur temps.

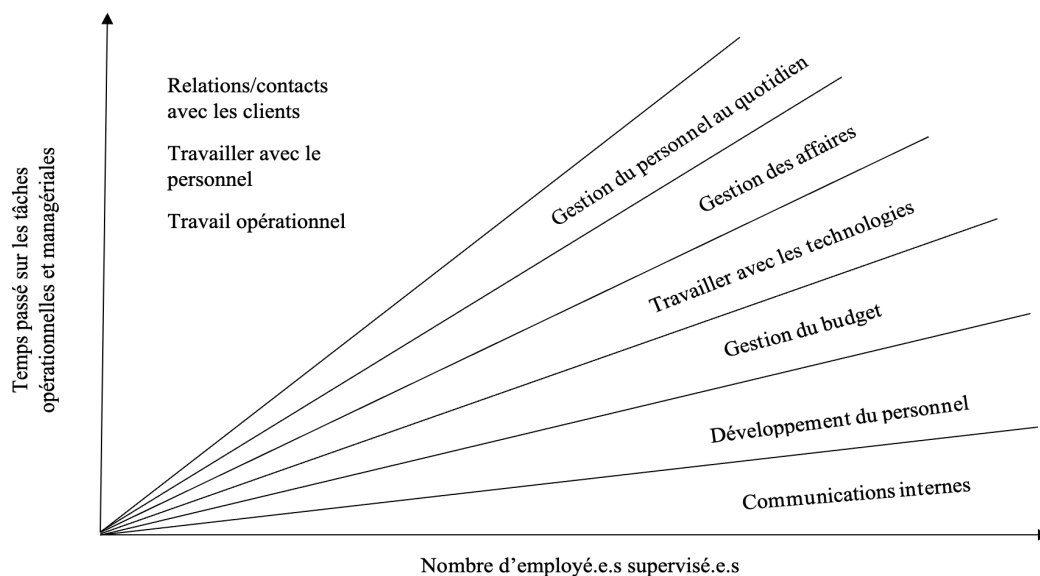


Traduit et adapté de la figure présentée dans l'ouvrage de Weihrich (2000, p. 6) : Weihrich, H. (2000). *Management: science, theory and practice* (pp. 4-13). Los Alamitos, CA. USA: IEEE Computer Society Press.

**Figure 2.6** Temps et efforts investis dans les différentes activités selon le niveau hiérarchique

De même, le temps associé aux différentes activités des cadres de premier niveau varie en fonction du nombre d'employé·es supervisé·es comme le montre la figure 2.7 qui suit (Townsend et Kellner, 2015, p. 109). Le nombre d'employé·es supervisé·es est un élément important puisque la perception des sources de stress pourrait être accentuée lorsque ce nombre est élevé<sup>89</sup> (Gilbert *et al.*, 2011b).

<sup>89</sup> Basé sur: « The span of control is likely to increase perceptions of role stressors. The greater the number of subordinates, the more role requirements the FLM will experience, and the more diversified they will be. » (Gilbert *et al.*, 2011b, p. 558).



Traduit et adapté de la figure présentée dans le chapitre de Townsend et Kellner (2015, p. 109) : Townsend, K., & Kellner, A. (2015). Managing the front-line manager. In *Handbook of Research on Managing Managers*. Edward Elgar Publishing.

**Figure 2.7** Temps investi dans les différentes activités selon le nombre d'employé·es supervisé·es

La nature du travail de cadre diffère donc selon le niveau managérial, pointant du même coup le rôle singulier que jouent les cadres de premier niveau. Par exemple, une étude réalisée dans le secteur de la santé (Hutchinson et Purcell, 2008; Hutchinson et Purcell, 2010) a fait ressortir six grandes responsabilités qui incombent aux cadres de premier niveau : 1) gestion de la performance et de la qualité du travail accompli, 2) gestion de personnel, 3) planification et organisation du travail, 4) gestion des coûts opérationnels, 5) s'occuper du travail clinique (ce qui est spécifique au secteur étudié), 6) communication avec différent·es acteur·rices hors de l'équipe supervisée.

De même, une recension des écrits scientifiques sur le rôle de cadre de premier niveau (Liu, 2017) a mis en lumière le double rôle qu'ils peuvent jouer dans l'organisation. Ils sont à la fois responsables d'une unité administrative qui vise à offrir un produit ou un service quelconque et responsables de la gestion du personnel chargé de réaliser les tâches requises (Liu, 2017, p. 672)<sup>90</sup>. Ce faisant, le cadre de premier niveau porte différents types de « chapeaux »<sup>91</sup> : un

<sup>90</sup> Selon Liu (2017, p. 672), les cadres de premier niveau sont des : « direct managers of product and service from the perspective of product and service; and they play a center role in the management of organizing operation and are responsible for the product and service as well as performance of their team ». (Liu, 2017, p. 672)

<sup>91</sup> Nous avons repris et traduit l'expression originale : « "hats" » (Townsend et Kellner, 2015, p. 109).

chapeau davantage opérationnel (ou de *leader* d'équipe) qui implique la supervision et gestion de personnel sur le terrain et un chapeau davantage managérial (ou de gestionnaire d'un service) (qui implique la réalisation de tâches administratives, par exemple faire le lien avec la direction) (Townsend et Kellner, 2015, p. 109).

Si nous détaillons maintenant le volet de leur travail qui consiste en la gestion de personnel, nous voyons qu'il implique la réalisation de différentes activités. Hutchinson et Purcell (2008, p. 39-40) en identifient 24 allant de la dotation du personnel, à l'évaluation de la performance en passant par la gestion des absences et le développement des compétences. Le nombre d'activités réalisées par les cadres de premier niveau aurait d'ailleurs augmenté au cours des dernières années (Purcell et Hutchinson, 2007; Hutchinson et Purcell, 2008, 2010).

La gestion de personnel représenterait autant la réalisation de ces différentes activités que la façon de les mettre en œuvre. Selon Purcell et Hutchinson (2007, p. 3), les cadres de premier niveau réaliseront ces activités en mobilisant différents comportements de leadership de manière à obtenir les comportements souhaités de la part des employé·es<sup>92</sup>. Cela montre l'influence qu'ils et elles détiennent en ce qui concerne précisément l'adaptation des pratiques de gestion de personnel aux particularités du contexte et de leurs subordonné·es (Purcell et Hutchinson, 2007).

Les cadres de premier niveau sont activement impliqués dans l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines auprès de leurs employé·es, et ce, à partir de politiques formulées à plus haut niveau dans l'entreprise (Nehles *et al.*, 2006). D'ailleurs, par leur rôle actif dans ces pratiques, les cadres de premier niveau incarnent les représentants de l'organisation aux yeux de leurs employé·es<sup>93</sup> (Purcell et Hutchinson, 2007, p.16).

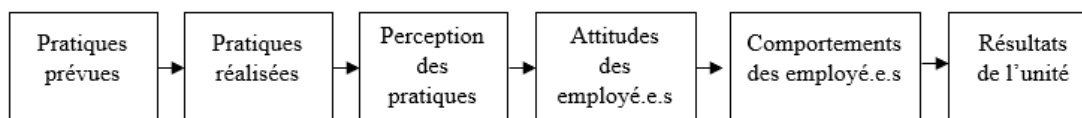
Cela nous permet d'affirmer que la contribution des cadres de premier niveau est importante pour le succès organisationnel. En effet, ils permettent d'appliquer les politiques de gestion des ressources humaines auprès des employé·es afin qu'elles aient les effets escomptés (Harney et

---

<sup>92</sup> Basé sur: « FLMs need well designed HR practices to use in their people management activities in order to help motivate and reward employees and deal with performance issues and worker needs. » (Purcell et Hutchinson, 2007, p. 3-4) Basé sur: « The way FLMs undertake their HR duties of selecting, appraising, developing, communicating, involving, etc., is inextricably linked to a wider set of what are increasingly called leadership behaviours, which aim to influence employee attitudes and behaviour and give direction. These two aspects of FLMs' roles can be brought together in the term 'people management'. » (Purcell et Hutchinson, 2007, p. 3)

<sup>93</sup> Selon les chercheur·es: « FLM is seen as the agent of the organisation, and in most cases the deliverer of the HR practices » (Purcell et Hutchinson, 2007, p.16).

Jordan, 2008 ; Katou et al., 2021; Nehles *et al.*, 2006; Purcell et Hutchinson, 2007; Yang et Arthur, 2021). D'ailleurs, pour montrer le rôle des cadres de premier niveau quant aux résultats de leur unité, Purcell et Hutchinson (2007, p.7) proposent la chaîne causale présentée à la figure 2.8.



Traduit et inspiré de la figure présentée dans l'article de Purcell et Hutchinson (2007, p.7): Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.

**Figure 2.8** Le lien entre les pratiques de gestion prévues et les résultats obtenus

En somme, selon Weihrich (2000, p. 4), « les cadres de premier niveau coordonnent les efforts individuels des employé·es non-cadres afin que leurs contributions permettent d'atteindre les objectifs organisationnels »<sup>94</sup>. La partie de leur travail consistant en la gestion de personnel (ressources humaines) et en la gestion administrative de leur unité (ressources informationnelles, matérielles et financières) représentent les « moyens » mis à leur disposition afin de répondre aux exigences de la direction. Ils accomplissent des tâches permettant de veiller au bon fonctionnement de l'équipe, mais leur rôle consiste néanmoins à « faire en sorte que le travail se réalise par les employé·es »<sup>95</sup>, et ce, en utilisant le moins de ressources possible (Weihrich, 2000, p. 5-7). Leur apport à l'organisation est ainsi essentiel à la réalisation des différents objectifs établis (Harney et Jordan 2008 ; Katou et al 2020; Yang & Arthur 2019).

Le caractère distinctif du rôle des cadres de premier niveau tient ainsi au fait qu'ils et elles se situent au centre de l'action de production dans l'organisation. Ils et elles doivent faire bon usage de leur position dans la structure organisationnelle afin de jouer adéquatement leur rôle « central ». Ils doivent user de leur influence pour faire travailler d'autres personnes (soit le personnel sous leur supervision). Par leurs pratiques de gestion et de supervision, les cadres de

<sup>94</sup> Traduction libre de: « Managers are charged with the responsibility of taking actions that will make it possible for individuals to make their best contributions to group objectives. » (Weihrich, 2000, p. 4)

<sup>95</sup> Traduction libre de: « Still, all managers are engaged in getting things done through people. » (Weihrich, 2000, p. 5)

premier niveau agissent sur trois composantes clés permettant au personnel d'accomplir le travail attendu afin de contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation : leurs compétences, leur motivation et leurs opportunités de performer (« *Ability Motivation Opportunity (AMO)* » ; Appelbaum *et al.*, 2000). Ils agissent ainsi sur la performance de leur équipe (Edgar *et al.*, 2015, p. 493) en s'appuyant sur leur autorité formelle, mais également sur leur capacité d'influence. Ce leadership leur permet d'« influencer les personnes afin qu'elles saisissent et adhèrent à ce qui doit être fait et la manière dont cela peut être réalisé [puis] de faciliter les efforts individuels et collectifs pour accomplir un objectif commun »<sup>96</sup> (Yukl, 2013, p.7). Il s'agit d'une grande particularité de leur rôle, soit de convaincre leur équipe à réaliser les tâches nécessaires à la production de produits et services respectant les délais établis, la qualité et la quantité attendues et le budget disponible.

Rappelons que l'objectif de notre thèse est d'identifier les facteurs de risque psychosociaux de la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Pour ce faire, nous adoptons une approche mixte permettant d'atteindre les différents sous-objectifs que nous avons identifiés dans le premier chapitre. Le prochain chapitre aborde d'ailleurs plus en détail la méthodologie mixte de même que le type de devis mobilisé dans notre thèse.

---

<sup>96</sup> Traduction libre de: « [...] process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives » (Yukl, 2013, p.7).

## CHAPITRE 3

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

#### 3.1. Considérations épistémologiques

Aux sources de la recherche est niché un schème de pensée (philosophie, paradigme) qui oriente la façon dont les chercheur·es envisagent les investigations scientifiques et, plus fondamentalement, la réalité (Burrell et Morgan, 1979; Guba, 1990). Un paradigme est défini comme « un ensemble de croyances de base qui guide l'action [...] entreprise dans le cadre d'une démarche scientifique »<sup>97</sup> (Guba, 1990, p. 17). Ce paradigme est constitué des « différentes hypothèses sous-jacentes implicites ou explicites concernant la nature du monde social et la façon dont il peut être appréhendé »<sup>98</sup> (Burrell et Morgan, 1979, p. 1). Ces hypothèses sont des affirmations tenues pour acquises qui constituent « une vision du monde qui définit sa nature, la place que l'individu y occupe et les relations possibles entre les différents éléments de ce monde »<sup>99</sup> (Guba et Lincoln, 1994, p. 107). Elles sont ancrées et agissent comme des filtres sur la façon de se représenter la réalité et d'envisager la recherche scientifique. Elles orientent, de ce fait, les « problèmes et solutions types » pouvant être investigués par la communauté scientifique appartenant à ces paradigmes (Kuhn, 1970, p. viii).

Les paradigmes influencent donc « la façon dont les chercheur·es envisagent, conçoivent et appréhendent la recherche et la façon dont ils en interprètent les résultats » (Bryman, 1988, p. 5 en se basant sur les travaux de Kuhn, 1970)<sup>100</sup>. Ils sont intimement liés à la posture des chercheur·es sur différentes dimensions fondamentales, notamment les dimensions ontologique, épistémologique, méthodologique (Burrell et Morgan, 1979; Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994) et concernant la nature humaine (Burrell et Morgan, 1979). Ces dimensions sont fondamentales, car elles décrivent essentiellement la façon dont la réalité peut être envisagée et, par ricochet, l'orientation sous-jacente à la prise de décisions dans l'activité d'observation de cette réalité. D'ailleurs, elles peuvent être ordonnées de manière séquentielle

---

<sup>97</sup> Traduction libre de: « [...] a basic set of beliefs that guides action, whether of the everyday garden variety or action taken in connection with a disciplined inquiry » (Guba, 1990, p. 17).

<sup>98</sup> Traduction libre de : « [...] explicit or implicit assumptions about the nature of the social world and the way in which it can be investigated » (p. 1).

<sup>99</sup> Traduction libre de: « It [a paradigm] represents a worldview that defines, for its holder, the nature of the "world," the individual's place in it, and the range of possible relationships to that world and its parts [...] » (p. 107).

<sup>100</sup> Traduction libre de: « a 'paradigm'—a cluster of beliefs and dictates which for scientists in a particular discipline influence what should be studied, how research should be done, how results should be interpreted, and so on. » (Bryman, 1988, p.5)

puisque interreliées et interdépendantes : la vision de la réalité ou du monde (dimension ontologique) définit la vision des possibilités concernant la nature et l'étendue des connaissances (dimension épistémologique) de même que concernant l'emprise et l'influence des individus sur cette réalité (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994, p.108; Slevitch, 2011, p.75). Finalement, ces dimensions précèdent les choix méthodologiques, c'est-à-dire à la manière privilégiée pour produire des connaissances (dimension méthodologique) (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994, p.108; Slevitch, 2011, p.75).

Les principaux paradigmes en recherche sont les paradigmes positiviste, post-positiviste et constructiviste (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994). Les chercheurs qui s'inscrivent dans chacun de ces paradigmes se situent sur différents continuums. Le continuum qui concerne la dimension ontologique est constitué des pôles réalisme-relativisme (Guba, 1990; Lincoln et Guba, 2011). Le second continuum concerne le volet épistémologique et est formé des pôles objectiviste et subjectiviste (Burrell et Morgan, 1979; Guba et Lincoln, 1994; Lincoln et Guba, 2011; Morgan et Smirich, 1980; Slevitch, 2011). Le troisième continuum comporte deux dimensions : la démarche méthodologique (hypothético-déductif / inductif) et les méthodes (continuum quantitatif – qualitatif) (Burrell et Morgan, 1979; Guba et Lincoln, 1994; Lincoln et Guba, 2011).

### **3.2. Le positionnement de notre thèse**

Notre thèse doctorale s'inscrit dans une perspective post-positiviste réaliste critique, soit à mi-chemin des différents continuums. Notre thèse se positionne davantage dans la perspective post-positiviste, laquelle envisage la réalité de manière tangible et concrète, mais de manière moins rigide que le positivisme (Lincoln et Guba, 2011, p. 108-109).

La posture post-positiviste qui émerge en réaction aux critiques pouvant être faites à l'endroit du positivisme et de sa vision du monde « carrée » (Fox, 2008; Panhwar *et al.*, 2017; Rehman et Alharthi, 2016). Ce paradigme repose sur plusieurs postulats. D'abord, la réalité objective existe de manière concrète bien que les individus ne la perçoivent que partiellement et imparfaitement (posture ontologique) (Guba, 1990). La démarche scientifique tend vers l'atteinte de certaines « vérités » sur le monde, lesquelles peuvent être multiples puisque inhérentes aux contextes étudiés et aux perceptions de cette réalité (position épistémologique) (Guba, 1990; Fox, 2008). De ce fait, les post-positivistes estiment qu'il n'existe pas de lois universellement applicables à tous puisque les cas particuliers n'obéissent

pas en totalité à des lois prédéfinies (volontarisme) (Burrell et Morgan, 1979). Ce ne sont pas les lois universelles, mais bien des régularités et des tendances qui peuvent émerger des perceptions partagées par les personnes. Ces perceptions individuelles sont partagées dans la mesure où elles se fondent sur la même et seule réalité objective observée (Guba, 1990). Néanmoins, pour les chercheur·es, ces perceptions individuelles ne peuvent être mesurées que de manière imparfaite à l'aide d'instruments de mesure standardisés (position méthodologique). Ces instruments de mesure permettent d'accéder aux perceptions et aux interprétations que les personnes se font du monde qui les entoure. Mais encore faut-il que les individus partagent le même langage, c'est-à-dire qu'ils puissent partager leurs perceptions avec le même vocabulaire, les mêmes mots.

Les possibilités méthodologiques dans une perspective post-positiviste sont plus vastes que celles pouvant être mobilisées dans une perspective purement positiviste, car la première accorde davantage d'espace aux méthodes qualitatives qui permettent de recueillir la perception des individus sur la réalité (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994, p.110; Lincoln et Guba, 2011; Panhwar *et al.*, 2017). Le principe de découverte est ainsi accepté dans un paradigme post-positiviste (Guba, 2011). À l'instar de la perspective positiviste, toutefois, l'intervention humaine constitue une menace pour la validité des résultats, ce qui implique que les chercheur·es doivent limiter la subjectivité (Lincoln et Guba, 2011). C'est d'ailleurs pour cette raison que les chercheur·es post-positivistes sont connu·es pour leur tendance à multiplier les sources (données empiriques, fondements théoriques, méthodes utilisées) afin de diversifier les interprétations de la réalité (Guba, 1990, p. 21)<sup>101</sup>.

Les chercheur·es post-positivistes s'intéressent ainsi à la compréhension de phénomènes et aux relations d'influence, lesquels peuvent être fonction du contexte. Ils et elles amorcent une réflexion sur les données collectées sur les individus (réflexions, pensées, émotions) (Fox, 2008). Ce sont ces interprétations qui contribuent à donner un sens aux résultats tirés de l'observation (Fox, 2008)<sup>102</sup>. Le post-positivisme vient concilier les postulats des deux pôles extrêmes du continuum en offrant une vision plus nuancée du monde et de la recherche.

---

<sup>101</sup> Ceci est appelé le « *critical multiplism* » (Cook, 1985 cité dans Guba, 1990).

<sup>102</sup> Basé sur: « For post-positivists, while the pursuit of knowledge remains an aim of social scientific enquiry, the concept of an absolute truth may be seen as an aspiration rather than something that can be discovered once-and-for-all. Understanding rather than explanation is sometimes regarded as the objective of post-positivist enquiry, and this is often further constrained by acknowledgements of context and contingency. Furthermore, in post-positivism, the role of the researcher as interpreter of data is fully acknowledged, as is the importance of reflexivity in research practice. » (Fox, 2008, p 660)

Dans le cadre de cette thèse, nous adoptons la perspective du réalisme critique, laquelle s'inscrit dans la perspective plus large qu'est le post-positivisme. Selon Guba et Lincoln (1994 ; 2005), le réalisme critique s'inscrit dans une perspective post-positiviste. Selon ces auteurs :

« la méthodologie [du réalisme critique] vise à remédier à certains problèmes [...] en menant des recherches dans des cadres plus naturels, en recueillant davantage d'informations situationnelles, en réintroduisant la découverte comme élément de la recherche et, dans les sciences sociales en particulier, en sollicitant des points de vue émiques pour aider à déterminer la signification et le but que les gens attribuent à leurs actions [...]. Tous ces objectifs sont atteints en grande partie grâce à l'utilisation accrue de techniques qualitatives »<sup>103</sup> (Guba et Lincoln, 1994, p. 110).

Gavard-Perret *et al.* (2012) soulignent que le réalisme critique est :

« l'alternative post-positiviste à la fois au positiviste et aux constructivisme » (p. 32) et ajoutent qu'il est (en citant Trochim, 2006) « une des formes les plus courantes du post-positivisme [...] généralement attaché aux travaux de Bhaskar » (p. 24).

Sur le plan ontologique, le réalisme critique de Bhaskar repose sur le postulat qu'il existe une réalité objective (en dehors de la pensée humaine) et une réalité subjective (l'interprétation que les humains font du monde qui les entoure). À ce sujet, Bhaskar (2008) précise ceci :

« Cela considère les objets de la connaissance comme les structures et les mécanismes qui génèrent les phénomènes, et la connaissance comme produite dans l'activité sociale de la science. Ces objets ne sont ni des phénomènes (empirisme), ni des constructions humaines imposées aux phénomènes (idéisme), mais des structures réelles qui perdurent et fonctionnent indépendamment de notre connaissance, de notre expérience et des conditions qui nous permettent d'y accéder. [...] Selon ce point de vue, la connaissance et le monde sont tous deux structurés, différenciés et changeants ; le second existe indépendamment de la première »<sup>104</sup> (p. 15).

Le réalisme critique implique une réalité stratifiée en trois niveaux : le domaine du réel profond (*domain of reall*), le réel actualisé ou l'actuel (*domain of actual*) et le réel empirique (*domain of empirical*) (Bhaskar, 2008). Le domaine du réel concerne les structures qui existent en soi :

---

<sup>103</sup> Traduction libre de: « The methodology aims to redress some of the problems [...] by doing inquiry in more natural settings, collecting more situational information, and reintroducing discovery as an element in inquiry, and, in the social sciences particularly, soliciting emic viewpoints to assist in determining the meaning and purpose that people ascribe to their actions [...]. All these aims are accomplished largely through the increased utilization of qualitative techniques. » (Guba et Lincoln, 1994, p. 110)

<sup>104</sup> Traduction libre: « It regards the objects of knowledge as the structures and mechanisms that generate phenomena; and the knowledge as produced in the social activity of science. These objects are neither phenomena (empiricism) nor human con-structs imposed upon the phenomena (idealism), but real structures which endure and operate independently of our knowledge, our experience and the conditions which allow us access to them. [...] According to this view, both knowledge and the world are structured, both are differentiated and changing; the latter exists independently of the former. » (Bhaskar, 2008, p. 15).

« [...] les structures causales et les mécanismes génératifs de la nature doivent exister et agir indépendamment des conditions qui permettent aux humains d'y accéder, de sorte qu'ils doivent être supposés structurés et intransitifs, c'est-à-dire relativement indépendants des schémas d'événements et des actions des humains » (Bhaskar, 2008, p. 22).

Il s'agit du réel le plus profond. Il renferme tout ce qui existe (ex. : structures sous-jacentes, mécanismes, pouvoir). La caractéristique commune à ces éléments du réel profond est qu'ils ont la potentialité de produire des événements, ce qui constitue le domaine du réel actualisé. Le réel actualisé concerne ainsi les événements qui sont produits par les éléments du réel profond. Il s'agit de l'état des choses, des événements, des occurrences, des régularités. Ces éléments du réel actualisé existent qu'ils soient observables ou non). À ce sujet, Bhaskar (2008) précise que :

« les événements sont donc catégoriquement indépendants des expériences. Il pourrait y avoir un monde d'événements sans expériences. De tels événements constitueraient des réalités non perçues et, en l'absence d'humain, non perceptibles »<sup>105</sup> (p. 22).

Finalement, le réel empirique est le domaine de l'expérience humaine. Il renferme les interprétations que les humains font du monde qui les entoure. Ce domaine renferme, par exemple, les perceptions et les états psychologiques, et les émotions. Les perceptions sont des constructions sociales du réel actualisé et sont ancrées dans l'expérience que les individus font du monde. Selon Bhaskar (2008, p. 47) :

« Les expériences, et les faits sur lesquels elles reposent, sont des produits sociaux ; et les conjonctions d'événements qui, lorsqu'elles sont appréhendées dans l'expérience, fournissent les fondements empiriques des lois causales, sont également des produits sociaux. On voit donc que l'ontologie implicite du réalisme empirique est sous-tendue et nécessaire par une sociologie implicite dans laquelle les faits et leurs conjonctions sont considérés comme donnés par la nature ou produits spontanément (volontairement) par les humains. »<sup>106</sup>

« Les événements doivent se produire indépendamment des expériences dans lesquelles ils sont appréhendés. Les structures et les mécanismes sont donc réels et distincts des modèles d'événements qu'ils génèrent, tout comme les événements sont réels et distincts des expériences dans lesquelles ils sont appréhendés. Les mécanismes, les événements et les expériences constituent donc trois domaines de la réalité qui se chevauchent, à savoir les domaines du réel, de l'actuel et de l'empirique ».<sup>107</sup> (Bhaskar, 2008, p. 46)

---

<sup>105</sup> Traduction libre: « Events then are categorically independent of experiences. There could be a world of events without experiences. Such events would constitute *actualities* unperceived and, in the absence of men, unperceivable. » (Bhaskar, 2008, p. 22).

<sup>106</sup> Traduction libre: « Experiences, and the facts they ground, are social products; and the conjunctions of events, that, when apprehended in experience, provide the empirical grounds for causal laws, are, as we have seen, social products too. It can thus be seen that underlying and necessary for the implicit ontology of empirical realism is an *implicit sociology* in which facts and their conjunctions are seen as given by nature or spontaneously (voluntaristically) produced by men. » (p.47).

<sup>107</sup> Traduction libre: « I have argued that the causal structures and generative mechanisms of nature must exist and act independently of the conditions that allow men access to them, so that they must be assumed to be structured and intransitive, i.e. relatively independent of the patterns of events and the actions of men alike. Similarly I have argued that events must occur independently of the experiences in which they are apprehended. Structures and mechanisms then are real and distinct from the patterns of events that they generate; just as events are

En somme, le réalisme critique tente de concilier l'existence d'une réalité objective (par exemple, l'existence d'une règle de temps supplémentaire obligatoire- TSO) avec l'idée que la réalité est socialement construite (par exemple, ce que signifie la règle du TSO sur le plan de la considération que porte l'organisation à ses employé·es). Cela implique donc de recueillir les interprétations que se font les individus de leur réalité (Bhaskar, 2008, p. 16-17) pour ensuite décrire les structures sociales (et qui sont par défaut temporaires) (Gorski, 2013). Si les structures et éléments étudiés demeurent relativement stables et sont indépendants de la connaissance, la connaissance de ces éléments est néanmoins en constante évolution (Bhaskar, 2008; Critical Realism Network, s.d.). Il s'agit donc de raffiner la connaissance de la réalité par la science de manière à mieux en saisir les manifestations (Bhaskar, 2008).

Sur le plan épistémologique, le réalisme critique se traduit par le fait que, bien qu'il existe une réalité objective, notre connaissance de cette réalité est socialement construite. Ce qui est observable est le réel empirique. Le réalisme critique a pour objectif de mettre en lumière les mécanismes qui soutiennent les perceptions humaines. Nous pouvons prendre l'exemple des caractéristiques du travail. La charge de travail est le résultat de la répartition des tâches et responsabilités entre les employé·es d'une organisation. La structure de l'organisation constitue alors le réel profond. Le rythme élevé de travail des employé·es, leurs longues heures de travail et les conflits que génèrent les tensions sont du domaine du réel actualisé puisque ce sont des événements qui se produisent réellement en raison de l'activation des mécanismes du réel profond (soit la structure de l'organisation). En revanche, le stress, le niveau de fatigue et l'état de santé mentale des employé·es constituent le réel empirique, et ce, dans la mesure où il est possible d'accéder à ces perceptions et états psychologiques. Dans la perspective du réalisme critique, l'objectif de la recherche est de comprendre les mécanismes qui influencent l'expérience des individus par rapport au réel. Dans notre exemple, il s'agirait de comprendre de quelle manière (mécanismes non observables) la structure de l'organisation et les caractéristiques du travail qui en sont issues agissent sur le stress, la fatigue et l'état de santé mentale des individus.

Sur le plan méthodologique, cela implique que l'on s'attarde aux régularités des relations et à rendre « intelligibles » ces régularités (Bhaskar, 2008, p. 61). Ainsi, contrairement à la perspective positiviste, qui vise à déterminer les relations entre A et B dans le but de les prédire

---

real and distinct from the experiences in which they are apprehended. Mechanisms, events and experiences thus constitute three overlapping domains of reality, viz. the domains of the real, the actual and the empirical. » (p. 46).

(lorsque A est présent, B est présent), la perspective post-positiviste du réalisme critique vise une compréhension des relations (de quelle manière A influence B). Ainsi, à travers une première étape qui repose sur une démarche inductive, les chercheur·es s'affairent à identifier les régularités, c'est-à-dire à découvrir de quelle manière les individus interprètent la réalité actualisée (ce qui constitue la réalité empirique) et y réagissent. La deuxième étape consiste ensuite à s'efforcer de comprendre les mécanismes susceptibles d'expliquer les régularités observées (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 34). Les données qualitatives permettent ainsi de mettre en lumière une diversité de mécanismes possibles (mécanismes hétérogènes à travers les répondant·es) et d'en observer la régularité (mécanismes similaires à travers les répondant·es). Ces mécanismes devront ensuite être mis à l'épreuve des faits par analyses quantitatives. En somme, le réalisme critique repose sur deux démarches séquentielles : la démarche inductive et la démarche déductive (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 34). Par ailleurs, selon Hall (2013, p. 2) : « un paradigme unique peut justifier l'utilisation de méthodes mixtes ». Le réalisme critique de Bhaskar est ainsi compatible avec les démarches inductives et déductives sur lesquelles reposent la méthode mixte (Hall, 2013).

La posture post-positiviste réaliste critique se transpose à notre objet de recherche, à savoir les déterminants de la détresse psychologique. Nous croyons que les facteurs de risque associés à la détresse psychologique constituent une représentation de la réalité que se construisent les individus, laquelle n'est pas détachée de leur expérience vécue des événements rencontrés. Ce sont leurs perceptions (ou leurs expériences) des éléments du milieu de travail qui en font des facteurs de risque (ou non). Par exemple, la charge de travail pourrait être perçue comme étant très lourde et génératrice de stress pour une personne alors qu'elle pourrait l'être moins pour une autre personne. C'est par les expériences des individus que nous pouvons accéder au domaine de l'empirie pour affiner la compréhension des structures et mécanismes existants (Bhaskar, 2008, p. 47). Nous croyons toutefois que de grandes tendances sont observables lorsque ces perceptions sont recueillies auprès de plusieurs personnes (avec des instruments de mesure standardisés). Ainsi, nous partons de l'hypothèse que 1) que le rôle de cadre de premier niveau présente un certain nombre de caractéristiques objectives (peu importe la personne qui l'occupe), 2) que ces caractéristiques peuvent être interprétées, à divers degrés, comme des facteurs de risque et 3) qu'il est possible de mesurer chacun des facteurs de risque à l'aide d'instruments de mesure standardisés (pour autant que les cadres de premier niveau partagent un langage commun).

Le paradigme post-positiviste réaliste critique se transpose également à la dimension méthodologique de notre thèse. Nous adoptons une démarche inductive puis hypothético-déductive dans une stratégie de recherche mixte. Rappelons ici que, compte tenu des connaissances sur le sujet, notre objectif de recherche consiste à identifier les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Dans le cadre d'une démarche inductive, nous explorons les représentations d'un certain nombre de cadres de premier niveau en vue de *découvrir* des facteurs de risque associés à la détresse psychologique. Cette première démarche de nature qualitative permet une meilleure compréhension du phénomène et donne lieu à la construction d'un modèle d'analyse. Une démarche hypothético-déductive permet ensuite de *vérifier* la vraisemblance et la portée générale de ce modèle en mettant à l'épreuve des faits les relations d'influence entre les variables permettant d'expliquer le phénomène et ses mécanismes sous-jacents.

Cela fait écho aux principes du réalisme critique (Bhaskar, 1998) qui encourage l'utilisation de méthodes mixtes afin de rendre compte de phénomènes complexes ayant des racines profondes et invisibles qui expliquent l'apparition des observations réalisées. Ce faisant, l'exploration des mécanismes sous-jacents aux relations entre les variables produit une richesse qui permet d'accéder à une compréhension plus fine de la réalité étudiée, tout en concevant que la perception de cette réalité est évolutive (Bhaskar, 1998). Or, les relations entre deux événements (ou variables) ne sont pas de l'ordre de la causalité (Bhaskar, 2008).

En somme, nous nous penchons sur l'« expérience vécue » par les cadres de premier niveau dans leur milieu de travail pour ensuite « mesurer » ce vécu que nous traduisons en concepts opérationnalisés (Sale *et al.*, 2002, p.8) qui mettront en lumière des mécanismes sous-jacents à leur état de santé psychologique.

Notre thèse se situe ainsi au point milieu des différents continuums. De manière plus précise, le tableau 3.1 présente le positionnement de notre thèse sur chacun des continuums de même que les implications qu'ils ont sur nos décisions de recherche.

**Tableau 3.1** Positionnement de la thèse

| Continuum                                  | Positionnement de la thèse         | Implications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réalisme – Réalisme critique – Relativisme | Réalisme critique                  | Reconnaître que les cadres de premier niveau ont tous une expérience subjective de la réalité objective qui est largement partagée. Cette réalité objective explique que les représentations que s'en font les cadres sont assez similaires et se regroupent puisqu'ils témoignent des structures sociales existantes. Les modèles explicatifs sont d'usage pour préciser ces perceptions, mais ne sont pas une fin en soi puisque tout est évolutif. |
| Objectivisme – Subjectivisme               | Entre-deux                         | Recueillir des perceptions subjectives de la réalité, mais de manière standardisée et sur des thèmes représentant la réalité objective.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hypothético-déductif– Inductif             | Inductif puis hypothético-déductif | Explorer les représentations des cadres de premier niveau afin de découvrir leur réalité. Par la suite, dégager les grandes tendances afin de construire un modèle d'analyse et vérifier les hypothèses qui lui sont associées.                                                                                                                                                                                                                       |
| Quantitatif – Mixte – Qualitatif           | Mixte                              | Utiliser des méthodes qualitatives (entrevues) puis quantitatives (questionnaires) en s'assurant de faire communiquer les résultats de manière cohérente.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Maintenant que nous avons positionné notre thèse en fonction des quatre dimensions qui orientent la recherche, nous présentons de manière plus détaillée dans la prochaine section la stratégie choisie.

### 3.2. Stratégie de recherche

La perspective post-positiviste réaliste critique que nous empruntons oriente le choix de notre stratégie de recherche. Une stratégie de recherche, ou devis de recherche, est « une orientation générale pour la conduite d'une recherche sociale »<sup>108</sup> (Bryman et Bell, 2011, p. 718). Il s'agit d'un plan que conçoivent les chercheur·es au sujet de la façon dont ils souhaitent réaliser leur recherche scientifique. Ce plan se dessine à la lumière des objectifs, mais aussi des assises théoriques et méthodologiques disponibles dans le champ de recherche dans lequel l'étude s'inscrit.

#### 3.2.1. Définition de la méthode mixte

Nous avons opté pour une stratégie de recherche mixte afin de franchir les étapes nécessaires pour réaliser nos objectifs de recherche. La stratégie mixte est définie comme « une approche qui combine ou associe des formes de recherches autant qualitatives et quantitatives »<sup>109</sup>

<sup>108</sup> Traduction libre de: « [...] a general orientation to the conduct of social research » (Bryman et Bell, 2011, p. 718).

<sup>109</sup> Traduction libre de : « Mixed methods research is an approach to inquiry that combines or associates both qualitative and quantitative forms of research. It involves philosophical assumptions, the use of qualitative and quantitative approaches, and the mixing of both approaches in a study. Thus, it is more than simply collecting and analyzing both kinds of data; it also involves the use of both approaches in

(Creswell, 2009). À cette définition s'ajoute, selon cet auteur, la notion de complémentarité ou encore de « tandem » qui unit les données qualitatives et quantitatives collectées : il s'agirait d'une des forces des devis mixtes.

Comme la méthodologie mixte est encore minoritaire en recherche, Creswell (2009, 2014) insiste sur l'importance de bien camper ses caractéristiques distinctives ainsi que ses différentes formes. En effet, la méthodologie mixte inclut une diversité de devis de recherche qui accordent une importance variable aux différents volets, lesquels proposent une succession d'étapes et différents schémas d'interaction entre les deux types de données (Bryman, 2006; Creswell et Plano Clark, 2003; Creswell, 2009, 2014; Greene *et al.*, 1989; Morgan, 1998).

Plus précisément, il est possible de situer les différents devis en fonction de grandes décisions (Creswell et Plano Clark, 2003; Morgan, 1998; Morse, 2016). Selon Creswell et Plano Clark (2003), ces décisions concernent 1) le niveau d'interaction entre les méthodologies (c.-à-d. la façon dont elles se complètent : sont-elles indépendantes ou interdépendantes?), 2) leur importance relative (c.-à-d. la prépondérance de chacune des méthodologies et leur contribution à la réalisation des objectifs de recherche), 3) leur séquençage (c.-à-d. leur ordre d'apparition dans la recherche : sont-elles simultanées ou successives?) et 4) les procédures permettant leur interaction (c.-à-d. la façon dont elles s'informent mutuellement : comment sont-elles mises en relation ensemble?) (Creswell et Plano Clark, 2003, p. 64-68).

Par exemple, six stratégies principales existent (Creswell 2003, cité dans Creswell, 2009, 2014) et peuvent être classées selon la séquence de collecte de données, soit les stratégies séquentielles (explicative, exploratoire ou transformative) et simultanées (triangulation, intégrée ou transformative) (Creswell 2003, cité dans Creswell, 2009, 2014).

### **3.2.1.1. Présentation de la méthode de type séquentiel exploratoire**

Dans le cadre de notre thèse, le devis privilégié est le devis mixte de type séquentiel exploratoire en trois phases avec une orientation sur le développement d'instruments de mesure et le développement d'un modèle théorique (Creswell et Plano Clark, 2003, p. 86). Ce type de devis est représenté schématiquement à la figure 3.1.

---

tandem so that the overall strength of a study is greater than either qualitative or quantitative research (Creswell & Plano Clark, 2007). » (Creswell, 2009, chapitre 1 et glossaire).

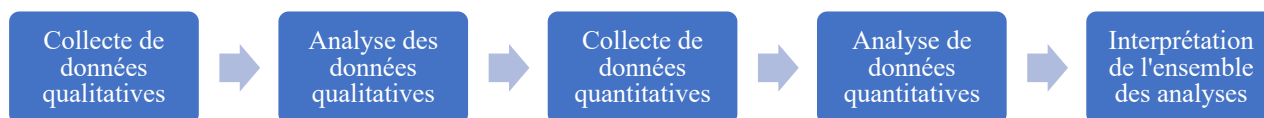


Figure adaptée de Creswell (2003, 2009, 2014) et Creswell et Plano Clark (2003).

**Figure 3.1** Schématisation du devis mixte de type séquentiel exploratoire

Dans la littérature, ce type de devis mixte peut également être exprimé sous le vocable « préliminaire qualitatif »<sup>110</sup> ou sous l'expression « qual => QUAN » afin de montrer que le volet qualitatif précède un volet quantitatif plus central à l'étude (Creswell et Creswell, 2018; Morgan, 1998, p. 368). Son objectif vise le développement, c'est-à-dire qu'il « cherche à utiliser les résultats d'une méthode pour en informer ou aider à concevoir l'autre méthode »<sup>111</sup> (Greene *et al.* 1989, p. 259). Ainsi, il est possible d'extraire des données du volet qualitatif pour développer un modèle théorique et/ou des instruments de mesure adaptés à une population donnée (Creswell et Plano Clark, 2003; Creswell, 2014; Morgan, 1998). Dans notre cas, les données qualitatives ont effectivement été mobilisées pour concevoir un modèle d'analyse de même que des instruments de mesure. Ces deux piliers sont d'ailleurs centraux dans la partie quantitative de la thèse qui, dans une visée post-positiviste, vise à étendre les résultats obtenus dans la partie qualitative à un ou des échantillons plus vastes (Creswell, 2009).

Pour illustrer ce type précis de devis mixte, Creswell et Plano Clark (2003, chapitre 3, p. 88) identifient quatre principales étapes à suivre:

- 1) Conception et mise en œuvre de la partie qualitative (établir les questions de recherche, constitution d'un échantillon, collecte des données, analyse des données);
- 2) Mobilisation des données qualitatives afin de concevoir les instruments de mesure utilisés pour collecter les données quantitatives et raffiner les questions de recherche de la partie subséquente (constitution de l'échantillon, réalisation d'un pré-test);
- 3) Conception et mise en œuvre de la partie quantitative (établir les questions de recherche, développer des propositions ou hypothèses de recherche, constitution d'un échantillon dans une perspective de généralisation des résultats de l'étude qualitative, collecte des données, analyse des données);
- 4) Interprétation des résultats des parties qualitative et quantitative (de manière séparée puis de manière combinée afin d'indiquer comment les résultats issus des deux parties de la

<sup>110</sup> Traduction libre : « *Qualitative Preliminary* » (Morgan, 1998, p.368).

<sup>111</sup> Traduction libre : « DEVELOPMENT seeks to use the results from one method to help develop or inform the other method, where development is broadly construed to include sampling and implementation, as well as measurement decisions. » (Greene *et al.*, 1989, p. 259)

recherche se complètent et discutent entre elles. (Creswell et Plano Clark, 2003, chapitre 3, p. 88).

En somme, dans notre thèse, les quatre grandes décisions en lien avec le devis mixte (Creswell et Plano Clark, 2003, p. 64 à 68) ont été prises de la façon suivante :

1. Les données collectées au cours de la démarche qualitative de la thèse constituent la matière première pour construire le modèle d'analyse et développer les instruments de mesure qui seront utilisés dans la démarche quantitative de la thèse (décision : « niveau d'interaction entre les méthodologies »);
2. Les démarches qualitative et quantitative sont toutes deux importantes pour réaliser nos objectifs spécifiques de recherche. La phase qualitative est le préalable à la construction d'un modèle théorique et à la formulation d'hypothèses de recherche. Elle est ainsi essentielle à la démarche quantitative, bien que les résultats qui émergeront de la thèse seront davantage tirés du volet quantitatif (détermination des facteurs de risque pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau) (décision : « importance relative »);
3. La démarche qualitative se déroule dans un premier temps puisque les analyses permettent de passer à la démarche quantitative de la thèse, ce qui implique une approche séquentielle (décision : « déroulement et la séquence de l'activité de recherche »);
4. L'analyse des données qualitatives et le sens qui en émerge sont des préalables à la collecte de données quantitatives (décision : « procédures utilisées pour faire interagir les deux approches ») (Creswell et Plano Clark, 2003, p. 64 à 68).

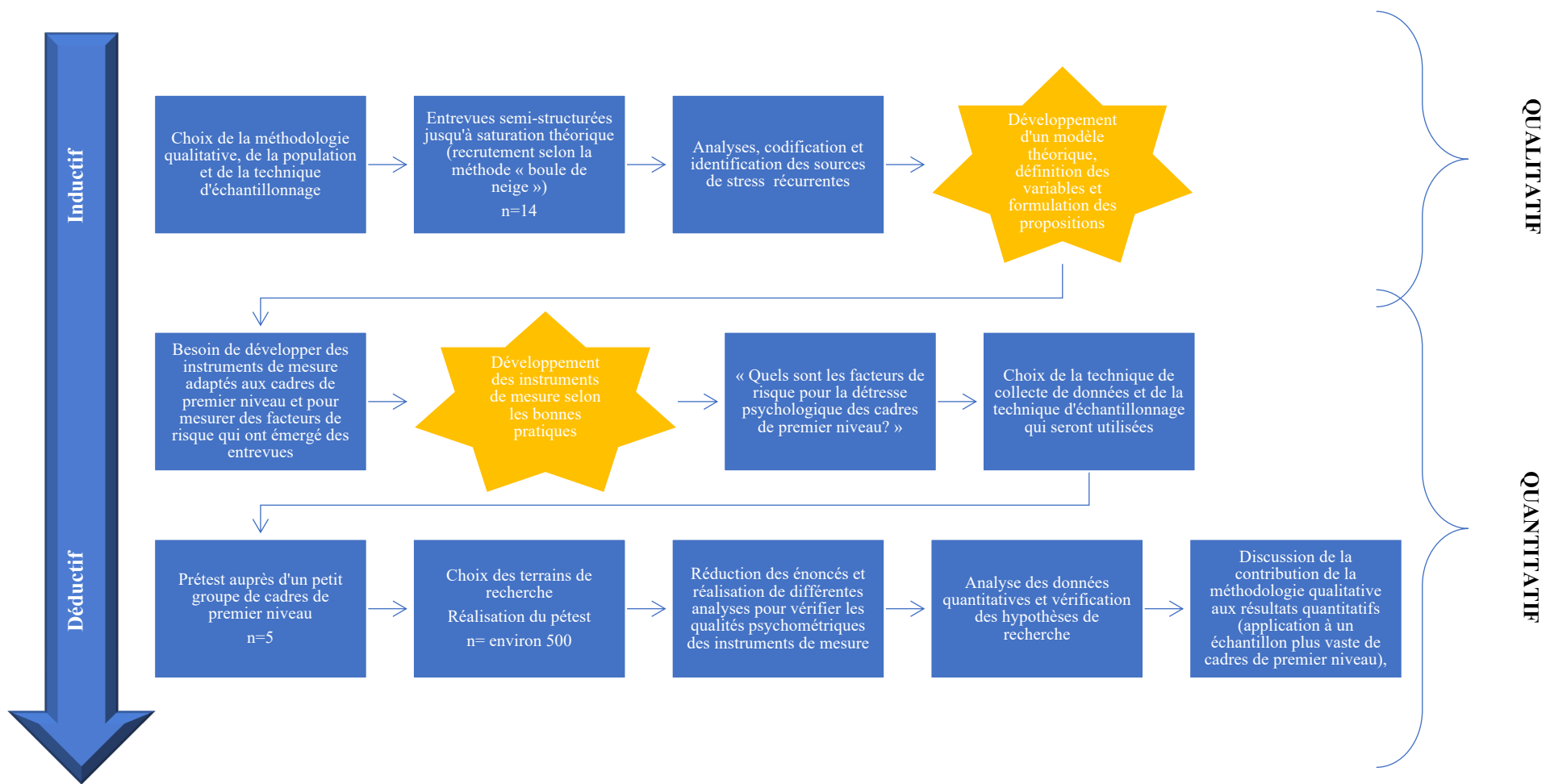
Notre thèse renferme donc trois phases. La première est qualitative exploratoire et vise à découvrir des facteurs de risque auxquels sont exposés les cadres de premier niveau pour en dégager les grandes tendances et mettre en évidence la manière dont ces facteurs agissent sur la détresse psychologique (mécanismes psychologiques). La deuxième est quantitative et vise à développer des instruments de mesure pour les risques psychosociaux spécifiques découverts à la première phase. Finalement, la troisième phase vise à vérifier des hypothèses concernant l'influence qu'exercent ces facteurs de risque psychosociaux sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau (devis corrélationnel synchronique à deux temps de mesure). Les données qualitatives jumelées aux connaissances déjà acquises dans le cadre d'études antérieures conduisent à la construction d'un modèle théorique comportant des variables (connues et peu ou pas étudiées jusqu'à présent dans la littérature).

Chacune des trois phases de la recherche sera abordée en détail dans les études correspondantes présentées dans les prochains chapitres (la phase 1 est qualitative alors que les phases 2 et 3 sont quantitatives). Nous représentons tout de même ci-après, à la figure 3.2, notre recherche graphiquement comme le suggère Creswell (2014, p. 218).

### 3.3. Forces et limites de la méthode mixte

Le devis de recherche choisi (et plus largement la méthode mixte) présente de nombreuses forces. En combinant l'analyse de données qualitatives et quantitatives, il est possible de « fortifier » le devis la recherche en réduisant les limites associées à chacune des approches (Creswell, 2014, 2018; Sale et al., 2002) dans une optique de complémentarité, en plus d'offrir une réponse plus riche aux questions de recherche (Bryman et Bell, 2011; Creswell, 2014; Lund, 2012). Il s'agit ainsi d'un moyen permettant de veiller à la validité interne ainsi qu'à la validité externe de notre thèse afin d'augmenter la « valeur de vérité » des résultats de notre recherche (« *truth value of research outcomes* » qui détermine dans quelle mesure nous pouvons avoir confiance quant à la fidélité des résultats obtenus; Ridenour et Newman, 2008, p. 36).

Dans chacune de nos trois phases (qualitative comme quantitatives), plusieurs mesures de précautions ont été prises afin d'assurer la validité de la recherche (voir les chapitres suivants pour plus de détails). Il convient de noter toutefois que les méthodes mixtes offrent une occasion supplémentaire pour augmenter la validité de l'ensemble de la recherche (Creswell et Creswell, 2018; Lund, 2012).



**Figure 3.2** Principales étapes de notre recherche mixte

Le fait d'accéder aux perceptions des participant·es provenant de différentes organisations et secteurs d'activité par une démarche qualitative exploratoire permet de s'assurer que les investigations quantitatives subséquentes seront fidèles à la réalité (Creswell et Creswell, 2018) et offriront des résultats transférables ou généralisables à d'autres cadres de premier niveau que ceux étudiés (validité externe; Bryman et Bell, 2011, p. 639). De plus, il s'agit d'un moyen permettant de construire des instruments de mesure pour des concepts d'importance dans la réalité des cadres de premier niveau et de s'assurer qu'ils soient formulés de manière adaptée (Creswell et Creswell, 2018; Morgan, 1998). En outre, les explications fournies par les participant·es lors des entrevues mettront en lumière leurs expériences et permettront d'associer certaines représentations entre elles. Cela nous sera utile au moment de formuler des propositions puis des hypothèses quant aux relations existantes entre les construits (validité interne).

Les méthodes quantitatives permettent également de combler les lacunes associées aux méthodes qualitatives. Si nous ne pouvons prétendre à la causalité des relations de par notre devis de recherche quantitatif, il sera néanmoins possible de vérifier auprès d'un plus vaste échantillon dans quelle mesure les perceptions recueillies dans l'étude qualitative sont partagées et effectivement associées aux expériences vécues par les cadres de premier niveau (validité interne) dans différents secteurs d'activité (validité externe, généralisation des résultats; Bryman et Bell, 2011).

Pour résumer, les méthodes mixtes permettent aux chercheur·es de mobiliser leurs connaissances méthodologiques par l'application rigoureuse des méthodologies qualitatives et quantitatives, de restreindre leurs limites respectives et de fournir une réponse plus étoffée et valide à la question de recherche choisie (Creswell et Creswell, 2018; Lund, 2012).

Aussi, en plus d'être cohérent avec nos objectifs de recherche, le devis de recherche choisi permet de discuter d'un constat que nous avons dressé au regard de la littérature existante sur les facteurs de risque associés à la détresse psychologique des cadres. À l'heure actuelle, il semble que les écrits scientifiques portant sur les cadres soient scindés en deux traditions de recherche. Le premier pan de la littérature est qualitatif et inductif et s'intéresse à faire émerger les caractéristiques particulières du rôle de cadre de premier niveau (p. ex. : Hales, 1999; Hales, 2005; Rosen, 1970; Hutchinson et Purcell, 2010; Zierden, 1980) de même que de leurs sources de stress (p. ex. : Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Codo et Soparnot, 2013; Erera-Weatherley,

1996; Evans, 2015; Evans, 2017; Page, 2012; Wan, 2013). Le deuxième pan de la littérature, détaillé dans le premier chapitre, est quantitatif et hypothético-déductif : il vérifie majoritairement si les facteurs de risque issus des modèles génériques s'appliquent aux cadres de premier niveau (p. ex. : Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005; Nourry *et al.*, 2014). Or, il semble que les résultats des études qualitatives ne trouvent que rarement écho dans les études hypothético-déductives.<sup>112</sup>

Ainsi, en adoptant une stratégie mixte, nous pouvons « faire discuter » ces deux traditions de recherche puisque nous suivons une démarche qualitative pour découvrir les facteurs de risque psychosociaux associés au rôle de cadres de premier niveau, pour ensuite les mesurer et déterminer dans quelle mesure ils influencent leur niveau de détresse psychologique. À cet égard, Morgan (2015, p. 1) estime que « l'intégration de deux traditions de recherche dans une même étude peut rapprocher des chercheur·es qui travaillent sur le même sujet, mais en silos »<sup>113</sup>.

Finalement, l'utilisation du devis mixte est conseillée lorsque certaines lacunes sont identifiées dans l'état des connaissances à l'origine de la recherche, par exemple, une absence de fondements théoriques, une méconnaissance des variables concernées et/ou des instruments de mesure inexistants pour les variables à mesurer (Creswell et Plano Clark, 2003, p. 86). Ces trois lacunes sont réunies selon l'état des connaissances qui a été dressé : les écrits scientifiques abondent en ce qui concerne les facteurs de risque génériques, mais sont lacunaires au sujet des facteurs de risque associés au rôle des cadres de premier niveau. L'utilisation de ce devis de recherche y trouve ainsi une justification supplémentaire.

Toutefois, le devis retenu présente plusieurs défis que nous soulignons ici. Le défi majeur est certainement le temps requis pour : a) franchir les différentes étapes de la recherche de manière séquentielle, b) analyser les données qualitatives, puis les données quantitatives, et c) procéder au développement et à la validation d'instruments de mesure et d) fournir et discuter des résultats obtenus dans chacune des étapes de la recherche (Creswell et Plano Clark, 2003). Le recrutement des participant·es doit également être effectué pour chacune des deux démarches de la recherche (qualitative et quantitative) de manière indépendante afin d'obtenir des

---

<sup>112</sup> Nous pouvons noter ici des exception, soit l'article de Codo et Soparnot (2013) dans lequel les tensions de rôle sont liées au stress des cadres de proximité et l'article de Rout (1999) qui explore les sources de stress de la population étudiée avant d'ajuster leur mesure.

<sup>113</sup> Traduction libre de : « [...] integrating methods within single projects to include broader mutual attention from qualitative and quantitative researchers who work in the same field. » (Morgan, 2015, p.1)

échantillons distincts (Creswell et Plano Clark, 2003). Cela implique un travail important de recherche de participant·es et de milieux partenaires pour réaliser la recherche. Néanmoins, Creswell (2003) convient qu'un petit échantillon pour la partie qualitative est conseillé, mais que l'échantillon devrait être conséquent dans la partie quantitative subséquente.

En somme, la méthodologie mixte constitue un moyen privilégié afin d'atteindre notre objectif de recherche général tout en atteignant successivement chacun des objectifs spécifiques. Elle est également cohérente avec nos orientations épistémologiques. Le tableau 3.2 explicite les liens entre les objectifs de recherche et l'approche méthodologique choisie.

Maintenant que la méthodologie mixte a été expliquée et que le devis séquentiel exploratoire a été défini, il convient de poursuivre avec les phases que contient notre thèse doctorale. Le chapitre 4 sera consacré à la phase qualitative (phase 1) qui est à l'origine de la construction du modèle explicatif de notre thèse. Le chapitre 5 présentera ensuite une phase quantitative (phase 2) ayant pour objectif la conception et la validation d'instruments de mesure adaptés aux cadres de premier niveau. Le chapitre 6 portera quant à lui sur la deuxième phase quantitative (phase 3) qui a pour objectif la vérification d'un certain nombre d'hypothèses découlant de notre modèle explicatif. Ces trois chapitres seront structurés de manière similaire : présentation des objectifs de l'étude et du devis de recherche mobilisé, description de l'échantillon, présentation des techniques d'analyse, présentation des résultats. Le chapitre 7 servira ensuite de discussion globale et intégrée des résultats et sera suivi d'une conclusion.

**Tableau 3.2** Liens entre les objectifs de recherche, les aspects méthodologiques et la structure de la thèse

|             | Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Aspects méthodologiques                                                                                                                                                                                      | Structure de la thèse                 | Échantillons de cadres de premier niveau                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Global      | Identifier les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                       | Méthodologie mixte, devis séquentiel exploratoire en trois phases                                                                                                                                            | Implique trois phases complémentaires |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Spécifiques | Identifier et décrire les caractéristiques propres au rôle de cadre de premier niveau susceptibles d'entraîner de la détresse psychologique (facteurs psychosociaux) à travers une démarche inductive<br><br>Développer un modèle explicatif de la détresse psychologique des cadres de premier niveau à partir de l'analyse des données qualitatives issues d'entrevues | Méthodologie qualitative<br><br>Entrevues semi-structurées<br><br>Première phase « qual »                                                                                                                    | Phase 1                               | No. 1 : 14 cadres de premier niveau de différents secteurs d'activité                                                                                                                                                                                              |
|             | Élaborer et valider des instruments de mesure des facteurs de risque psychosociaux spécifiques aux cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                             | Méthodologie quantitative<br><br>Étude corrélacionnelle, devis synchronique à deux temps de mesure (Bryman et Bell, 2011; Capili, 2021)<br><br>Point de jonction des approches qualitatives et quantitatives | Phase 2                               | No. 2 : 178 (temps 1), 263 (temps 2) et 61 cadres de premier niveau (échantillon jumelé).<br><br>No. 3 : 187 (temps 1), 256 (temps 2) et 82 cadres de premier niveau (échantillon jumelé).<br><br>No. 4 : 256 (temps 1) et 202 (temps 2) cadres de premier niveau. |
|             | Mettre à l'épreuve des faits une portion du modèle explicatif de la détresse psychologique en vérifiant, à l'aide de données quantitatives, quelques-unes des hypothèses de recherche concernant les relations directes et indirectes entre les facteurs de risque et la détresse psychologique                                                                          | Idem que la phase précédente<br><br>Deuxième phase « QUANT »                                                                                                                                                 | Phase 3                               | No. 4: 93 cadres de premier niveau (échantillon jumelé seulement).                                                                                                                                                                                                 |

## CHAPITRE 4

### PHASE 1 (QUALITATIVE) : CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE

#### 4.1. Objectifs de l'étude

Cette étude qualitative vise à identifier et décrire les caractéristiques propres au rôle de cadre de premier niveau susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique (facteurs psychosociaux), et ce, à travers une démarche inductive. Nous mettrons également en lumière la nature des relations entre les facteurs psychosociaux identifiés et les composantes de la détresse psychologique, de manière à développer un modèle explicatif de leur détresse psychologique. Ce chapitre présente d'abord le cadre méthodologique en y précisant l'échantillonnage, les caractéristiques de l'échantillon de même que la méthode de collecte de données. La méthode d'analyse de ces données est détaillée et laisse ensuite place aux résultats.

#### 4.2. Cadre méthodologique

Nous présentons ici plus en détail la méthodologie qualitative à l'origine de la conception du modèle d'analyse qui fait l'objet de cette étude.

Dans notre thèse, nous empruntons une démarche qualitative exploratoire, en ce sens qu'elle constitue une étape préalable visant à développer des connaissances qui permettront à la démarche quantitative de se déployer (Trudel *et al.*, 2007). Il s'agit donc d'observer la réalité des cadres de premier niveau en profondeur et de la décrire afin d'avoir une compréhension suffisamment fine pour entamer une recherche hypothético-déductive (Bryman et Bell, 2011; Trudel *et al.*, 2007).

##### 4.2.1. La population cible

La population cible est constituée de cadres de premier niveau de différents milieux professionnels et de divers secteurs d'activité au Québec. Considérant notre démarche de « découverte », il convient de collecter des données auprès de participant·es qui occupent un emploi de cadre de premier niveau, emploi dont les caractéristiques sont diversifiées. C'est pourquoi la population à l'étude n'est pas circonscrite à un secteur d'activité particulier, contrairement aux études qualitatives précédentes qui se sont intéressées à la réalité des cadres

de domaines spécifiques.<sup>114</sup>

#### 4.2.2. La technique d'échantillonnage et l'échantillon

Une technique d'échantillonnage est une façon de sélectionner les participant·es à une étude parmi une population donnée (Bryman et Bell, 2011). Il s'agit de sélectionner un nombre de personnes (c.-à-d. un échantillon) parmi un ensemble plus vaste d'individus qui sont le sujet d'investigation ciblé par l'étude (c.-à-d. la population) (Bryman et Bell, 2011; Sekaran et Bougie, 2016, p. 236).

Le choix d'une technique d'échantillonnage est conditionné d'abord par le degré désiré de représentativité de l'échantillon par rapport à sa population (Sekaran et Bougie, 2016, p. 251). Pour cette étude, nous avons utilisé une technique d'échantillonnage raisonnée (« *purposeful sampling* ») (Patton, 2014), et plus spécifiquement une technique d'échantillonnage de type « boule de neige » (« *snowball sampling* » ou « *chain-referral-sampling* »; Etikan *et al.*, 2015; Patton, 2014). Il s'agit d'une technique qui consiste à contacter un petit groupe de personnes qui les met ensuite en contact avec d'autres participant·es potentiel·le·s<sup>115</sup> (Bryman et Bell, 2011, p. 719). Le principe est de contacter un nombre limité de participant·es qui permettront de recruter d'autres personnes de la même population (Taherdoost, 2016). Cela permet de localiser facilement des participant·es qui ont les caractéristiques requises afin de fournir des informations en lien avec l'objet de recherche (Patton, 2014). Cette technique est également intéressante lorsqu'une population est difficilement accessible ou identifiable (Bryman et Bell, 2011).

Dans notre cas, les cadres de premier niveau sont aisément identifiables au sein des organisations et sur les réseaux sociaux professionnels (p. ex., LinkedIn). Or, contacter des personnes inconnues afin de les inviter à participer à une recherche aurait été long et peu optimal. Ainsi, inviter une connaissance professionnelle avec qui le contact est déjà établi est plus simple et efficace. Il en va de même pour les personnes référées par la première personne recrutée : le fait d'avoir une connaissance professionnelle en commun permet d'établir, dans

---

<sup>114</sup> Notons par exemple le secteur de l'hospitalité en Chine (Wan, 2013), le milieu de l'éducation (Page, 2013), le secteur public (McConville, 2006), le milieu de la santé (Evans, 2017), le secteur de la vente au détail (Evans, 2015) en Grande-Bretagne et les services sociaux aux États-Unis (Erera-Weatherley, 1996).

<sup>115</sup> « A non-probability sample in which the researcher makes initial contact with a small group of people who are relevant to the research topic and then uses these to establish contacts with others. » (Bryman et Bell, 2011, p.719)

une certaine mesure, une base de confiance nécessaire pour que les participant·es se sentent à l'aise de discuter de sujets délicats comme la santé psychologique.

La technique d'échantillonnage boule de neige est particulièrement pertinente compte tenu de notre objectif de recherche puisqu'elle permet de cibler les participant·es ayant les caractéristiques désirées (Etikan *et al.*, 2015). Pour notre recherche, cela implique de demander aux participant·es de référer un·e autre cadre de premier niveau travaillant dans une autre entreprise. Cela nous permettait d'obtenir des personnes ayant le niveau de poste désiré en plus d'assurer une certaine diversification externe (différentes organisations et divers secteurs d'activité).

Bien que l'échantillon soit généré par les références des participant·es, les chercheur·es qui utilisent cette technique exercent un contrôle afin de s'assurer que les personnes référées aient le profil recherché compte tenu de l'objectif de la recherche (Etikan *et al.*, 2015). Pour cette raison, il est utile d'établir des critères d'inclusion ou de sélection afin de garantir que les participant·es référés aient les caractéristiques désirées en lien avec la population étudiée.

Pour notre thèse, cela signifie que les critères doivent permettre d'obtenir un échantillon à la fois homogène (c.-à-d. composé exclusivement de cadres de premier niveau) et suffisamment diversifié ou hétérogène (c.-à-d. que les cadres proviennent de secteurs d'activité et d'organisations variées) (Patton, 2014). Les critères ont été établis dans le but d'interroger un échantillon de cadres de premier niveau présentant une certaine diversification externe (Patton, 2014) :

- 1) Être un·e cadre de premier niveau (c'est-à-dire appartenir au premier niveau de gestion et avoir sous sa responsabilité des subordonné·es non-cadres) depuis au moins un an (afin que la personne ait une connaissance suffisante de son poste et des enjeux qui lui sont associés);
- 2) Avoir plus de 18 ans (pour des considérations éthiques liées au consentement);
- 3) Travailler dans une entreprise située au Québec et plus précisément dans la grande région de Montréal pour des raisons pratiques (déroulement des entrevues à proximité de l'université).

Présenter un certain niveau de détresse psychologique n'est pas un critère d'inclusion, et ce, pour différentes raisons. Les considérations éthiques nous orientent vers une approche respectueuse des participant·es afin que la recherche ne comporte pas de risques trop élevés liés à leur participation à l'étude. Une telle entrevue sur les irritants présents dans le milieu de travail

aurait pu être très difficile, émotionnellement exigeante et problématique pour une personne en détresse psychologique. De surcroît, sur le plan méthodologique, les entrevues réalisées contiennent des questions qui permettaient d'avoir accès aux déterminants des sensations ou encore aux composantes de la détresse psychologique. Les cadres peuvent ainsi penser librement à ce qui les fait se sentir « nerveux ou nerveuses » au travail ou encore « tristes ». Le fait d'être en détresse psychologique ne permet pas de « mieux » répondre aux questions posées. Pour ces raisons, l'état de santé psychologique n'est pas un critère d'inclusion retenu. Cette pratique est conforme avec les études qualitatives qui s'intéressent aux déterminants de la détresse psychologique au travail (Gilbert *et al.*, 2024; Giroux *et al.*, 2022; Meunier *et al.*, 2020).

De manière concrète, le recrutement des participant·es a été assuré par deux personnes (la direction de recherche et la doctorante). Pour ce faire, nous avons sollicité la participation de cadres de premier niveau de notre réseau professionnel et nous avons demandé de diffuser l'invitation à participer à d'autres cadres de premier niveau qu'ils connaissaient dans d'autres organisations et d'autres secteurs d'activité économique. Chaque chercheure a contacté un.e cadre de premier niveau de son réseau professionnel, puis ces deux participant·es ont ensuite référé chacun.e un.e autre cadre et ainsi de suite jusqu'à la composition finale de l'échantillon.

La taille d'échantillon visée pour la conduite des entrevues était de vingt participant·es ou encore jusqu'à saturation théorique, c'est-à-dire jusqu'à ce que la collecte de données supplémentaire n'ajoute plus à la compréhension et se répète (Glaser et Strauss, 1967 ; Savoie-Zajc, 2006; Strauss et Corbin, 1998, p. 136). Dans notre cas, la saturation théorique a été atteinte après la dixième entrevue. La collecte de données s'est toutefois poursuivie avec le déroulement de quatre entrevues supplémentaires (total :  $n=14$ ) . Ces quatre participant·es ont mis en lumière des éléments que les participant·es précédent·es avaient déjà explicités. Cela a permis de confirmer la saturation théorique puisqu'« aucune nouvelle information sur le sujet n'a émergé pour des cas répétés »<sup>116</sup> (Sekaran et Bougie, 2016, p. 266). La taille de cet échantillon est suffisante dans le cadre d'une démarche mixte séquentielle exploratoire puisque le but n'est pas la représentativité de l'échantillon, mais bien d'arriver à colliger suffisamment de données dans un principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Creswell, 2009).

---

<sup>116</sup> Basé sur : « Theoretical saturation is reached when no new information about the subject emerges in repeated cases. » (Sekaran et Bougie, 2016, p. 266).

### 4.3. Technique de collecte de données et guide d'entrevue

L'entrevue semi-structurée ou semi-dirigée représente la technique utilisée afin de recueillir les données qualitatives (Bryman et Bell, 2011). Son objectif consiste à sonder la perspective des participant·es (Patton, 2014, p. 426), c'est-à-dire à accéder à leurs interprétations concernant le monde qui les entoure afin de comprendre une situation de leur point de vue particulier. Les chercheur·es qui utilisent l'entrevue croient qu'explorer la pensée des personnes constitue une perspective intéressante pour comprendre leur réalité (Patton, 2014).

Plus précisément, Savoie-Zacj (2009) donne la définition suivante de cette technique de collecte de données :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. » (p. 340)

Cette technique permet de poser une série de questions contenues dans un guide d'entretien de manière structurée tout en laissant la flexibilité à l'intervieweur.euse d'en modifier l'ordre et d'ajouter des sous-questions de relance pour approfondir les réponses fournies par les participant·es (Bryman et Bell, 2011). Des thèmes spécifiques sont couverts lors de l'entrevue et les questions sont formulées de la même manière pour tous les participant·es (Patton, 2014). L'ordre et les questions de relance sont appelées à changer en fonction du contenu de chaque entrevue (Bryman et Bell, 2011; Patton, 2014).

Comme la tenue d'une entrevue suppose une relation entre les participant·es et le ou la chercheur.e, la mise en place des conditions nécessaires (écoute, absence de jugement, questions de relance, etc.; Patton, 2014) pour aider les participant·es à explorer leur pensée et à la verbaliser de manière claire et exhaustive est requise.

Puisque notre objectif de recherche consiste à identifier les facteurs de risque psychosociaux associés au rôle de cadres de premier niveau, l'entrevue s'avère une technique de collecte de données tout indiquée. Elle permet d'interroger les participant·es sur leur travail de manière à en tirer des informations riches selon la perspective de plusieurs cadres de premier niveau. Les réponses des participant·es permettent autant de mettre au jour des concepts (par exemple des

sources de stress) que les liens entre ces concepts (par exemple les émotions négatives ressenties lorsqu'une source de stress donnée se présente). Ce sont là des informations précieuses et nécessaires à l'élaboration du modèle explicatif de cette phase puisqu'elles permettent d'obtenir une vision globale des mécanismes par lesquels les caractéristiques du travail sont rattachées aux émotions négatives et sont interprétées comme des facteurs de risque pour la santé psychologique.

Dans le cadre de notre étude, les entrevues ont été réalisées par la direction de recherche et la doctorante entre les mois de mars 2019 et mars 2020. Dans l'ensemble, nous avons réalisé quatorze (14) entrevues auprès de cadres de premier niveau présentant des profils variés. Ces entrevues étaient d'une durée approximative d'une heure (de 50 à 90 minutes). Avec l'autorisation de chaque cadre de premier niveau, les entrevues ont été enregistrées afin d'en faciliter la transcription sous forme de verbatims.

Une entrevue semi-structurée est typiquement basée sur un guide d'entretien qui est composé d'un ensemble de questions ouvertes visant à explorer la pensée du / de la participant.e au sujet de l'objet de l'étude (Patton, 2014). Notre guide d'entretien, présenté à l'annexe F, est inspiré par la littérature sur la santé psychologique au travail et le rôle des cadres. Il est composé de questions sur le travail des cadres de premier niveau (rôle, tâches, activités, responsabilités), les aspects appréciés du travail et les sources de stress associés à leur poste (demandes, ressources, rétributions, relations interpersonnelles, etc.). Des informations sur les caractéristiques professionnelles des répondant·es (« *background / demographic questions* »; Patton, 2014) sont également collectées au cours des entrevues, par exemple : le titre du poste occupé, la façon d'accéder au poste (promotion interne, externe, etc.), le secteur d'activité, l'ancienneté dans le poste, les années d'expérience en gestion, le nombre d'employé·es supervisé·es, les types d'emplois occupés par les subordonné·es. Cela permet de mieux contextualiser les réponses reçues (Bryman et Bell, 2011). Les questions choisies portent autant sur les expériences vécues par les cadres, leurs émotions, leurs attitudes et leurs comportements (Patton, 2014).

De manière plus précise, nous avons construit le guide d'entretien en fonction des informations qui permettent d'atteindre notre objectif de la phase qualitative de la recherche. Les questions contenues dans ce guide permettent de mettre au jour des éléments et ou des caractéristiques du travail qui entraînent des effets néfastes sur la santé psychologique des cadres de premier niveau. La notion de « découverte » propre à l'approche inductive utilisée consiste à laisser les

participant·es explorer leurs pensées, de façon à éviter d'influencer ou d'induire certaines réponses. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le guide contient des questions ouvertes qui ont la particularité de laisser libre cours à l'expression de la pensée des participant·es sur un thème particulier. Cela évite de poser des questions dirigées qui ne permettent pas de faire émerger les facteurs de risque que les cadres identifient eux-mêmes dans leur travail. Par exemple, une question telle « Est-ce que votre charge de travail affecte votre santé psychologique ? » restreint les réponses possibles et ne permet pas de découvertes contrairement à une question ouverte s'apparentant à « Pouvez-vous nous parler de votre charge de travail ? ». Suivant ces principes, les différents concepts de la thèse abordés dans les entrevues sont explicités et sont associés aux questions correspondantes dans le tableau 4.1.

**Tableau 4.1** Les concepts de l'étude et les questions correspondantes du guide d'entretien

| Concepts de la thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Questions contenues dans le guide d'entretien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Rôle de cadre de premier niveau</b></p> <p>Avant de discuter des facteurs de risque pour la détresse psychologique, des questions visaient à mieux comprendre la nature du rôle managérial qu'assument les participant·es. Il s'agissait de sonder sur les caractéristiques de leur travail afin de bonifier le contexte des différents facteurs de risque abordés plus tard dans les entrevues. Ainsi, en apprendre davantage sur les composantes du rôle s'avère nécessaire pour avoir une meilleure compréhension de la réalité des participant·es. Les questions correspondantes dans le guide d'entretien permettent d'accéder aux représentations que se font les participant·es de leur rôle de cadre, c'est-à-dire à leurs interprétations des éléments auxquels ils accordent de l'importance. Comme le rôle est souvent associé aux tâches réalisées et que nous souhaitons avoir un portrait plus global du rôle et de ses objectifs (responsabilités et des résultats à atteindre), nous avons inclus des questions d'approfondissement à ce sujet. De même, des questions ont été posées en lien avec les personnes côtoyées au travail pour enrichir la compréhension du rôle exercé par les cadres de premier niveau.</p>         | <p><i>Actuellement, quel est votre rôle dans l'organisation?</i><br/> <i>Principales responsabilités?</i><br/> <i>Principales tâches?</i><br/> <i>En gestion du personnel et autres?</i><br/> <i>Dans quels dossiers avez-vous un rôle consultatif?</i><br/> <i>Dans quels dossiers avez-vous les décisions finales?</i><br/> <i>Objectifs et résultats attendus?</i></p> <p><i>Qui côtoyez-vous dans le cadre de votre travail?</i><br/> <i>Avec qui interagissez-vous?</i><br/> <i>Pour quelles raisons?</i><br/> <i>Combien d'employé·es supervisez-vous?</i><br/> <i>Quels emplois occupent-ils?</i><br/> <i>À qui devez-vous rendre des comptes?</i></p> |
| <p><b>Détresse psychologique</b></p> <p>La détresse psychologique un état psychologique pénible qui conjugue l'anxiété (la manifestation de nervosité, d'inquiétude, de préoccupations et d'irritabilité) et la dépression (la combinaison de la tristesse, de la fatigue, du désespoir et de la dévalorisation de soi) (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004). La définition de la détresse psychologique nous renseigne sur ses composantes, c'est-à-dire sur les sensations ressenties. Des questions portant sur les facteurs à l'origine des différentes sensations associées à la détresse psychologique visaient à cibler des facteurs de risque pour les cadres de premier niveau. Ainsi, en demandant ce qui entraîne les différentes sensations, les cadres nomment des aspects de leur travail de manière « naturelle ». Lorsqu'ils nomment ces éléments, cela signifie qu'ils entraînent la sensation et donc qu'ils constituent des facteurs de risque possibles pour la détresse psychologique. Les questions ci-contre reprennent chacune des dimensions de la définition de la détresse psychologique (parfois exprimés par des synonymes) afin de mettre au jour leurs déterminants.</p> | <p><i>Dans votre travail, qu'est-ce qui vous...</i><br/> <i>Dérange/irrite? [Irritation]</i><br/> <i>Rend en colère? [Colère]</i><br/> <i>Préoccupe? [Inquiétude]</i><br/> <i>Fatigue? [Fatigue]</i><br/> <i>Rend triste? [Tristesse]</i><br/> <i>Déprime? [Dépression]</i><br/> <i>Fait sentir pas bon(ne)? [Dévalorisation de soi]</i><br/> <i>Stresse? [Nervosité]</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Concepts de la thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Questions contenues dans le guide d'entretien                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Mécanismes psychologiques</b></p> <p>Une question supplémentaire a été posée pour chacune des huit questions portant sur les déterminants de la détresse psychologique. Cette question consistait à faire expliquer de quelle manière le facteur identifié les conduisait à éprouver les sensations. De cette façon, les cadres expliquaient les mécanismes par lesquels les facteurs de risque sont susceptibles d'engendrer les différentes dimensions de la détresse psychologique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><i>Pourquoi et comment ces aspects ont-ils provoqué ces sensations?</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996)</b></p> <p>Selon ce modèle, l'iniquité des récompenses est à l'origine de la détresse psychologique des travailleurs·ses, car des récompenses considérées insuffisantes comparativement aux efforts fournis au travail envoient un message qui porte atteinte à l'estime de soi (Siegrist, 1996). En l'occurrence, des questions portent sur les rétributions que les cadres de premier niveau pensent recevoir au travail. Les questions principales et de relance permettaient également aux participant·es de mentionner des rétributions qu'ils ne reçoivent pas, mais qu'ils estiment mériter recevoir, de même que les émotions que cela génère.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><i>Quelles sont vos sources de rétributions au travail (récompenses)?<br/>De qui proviennent-elles?<br/>Employé·es, supérieur·e immédiat·e, collègues, organisation, autre?</i></p> <p><i>Que ressentez-vous par rapport à ces rétributions? Pourquoi?</i></p> <p><i>Pensez-vous que votre performance est reconnue? Quels sont les indicateurs?</i></p> |
| <p><b>Modèle demande-contrôle de Karasek (1979)</b></p> <p>Ce modèle théorique est basé sur l'hypothèse selon laquelle un déséquilibre entre les demandes et les ressources pour réaliser le travail attendu génère du stress et de la frustration, lesquels entraînent des problèmes de santé psychologique à plus ou moins long terme. Ce modèle mobilise deux grandes catégories de concepts : les demandes psychologiques (quantitatives et qualitatives) et les ressources ou contraintes (latitude décisionnelle / autonomie et compétences).</p> <p>Les questions posées portaient sur les demandes et les ressources au sens large, sans indication des concepts plus précis tels la charge de travail ou l'autonomie. Cela permettait aux participant·es d'explorer leur pensée et d'aborder naturellement leurs émotions en lien avec les différents aspects évoqués. Ces informations pointaient une fois de plus vers les mécanismes psychologiques qui expliquent comment les facteurs sont associés à la détresse psychologique.</p> | <p><i>Qu'est-ce qui est attendu de vous dans votre travail? Quelles sont les demandes en lien avec votre rôle?</i></p> <p><i>Quelles sont les principales ressources auxquelles vous avez accès dans le cadre de votre travail? Que pensez-vous de ces ressources?</i></p>                                                                                  |

| Concepts de la thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Questions contenues dans le guide d'entretien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Autres aspects négatifs du travail</b></p> <p>Finalement, d'autres questions ont permis d'explorer les aspects négatifs du travail. Les questions portaient par exemple sur les différences par rapport au travail des autres postes (supérieur.e. immédiat.e, subordonné·es, collègues), les recommandations quant aux changements à apporter au poste pour faciliter le travail, l'intention de changer de poste. À chacune de ces questions, les raisons évoquées permettaient de bien saisir les aspects négatifs et leurs effets sur les états psychologiques des cadres de premier niveau.</p> | <p><i>Quels sont les aspects de votre travail que vous considérez les plus difficiles? Les plus stressants? Pourquoi?</i></p> <p><i>Quelle est la principale différence entre votre travail et : a) le travail de votre patron.ne?, b) le travail de vos employé·es?, c) le travail de vos collègues?</i></p> <p><i>Que changeriez-vous à votre poste actuel? Pourquoi?</i></p> <p><i>Qu'est-ce qui rendrait l'accomplissement de votre rôle plus facile / qu'est-ce qui vous faciliterait les choses dans votre poste? Pourquoi?</i></p> <p><i>Souhaiteriez-vous accéder à un autre poste (ex : niveau de gestion plus élevé)? Pourquoi?</i></p> <p><i>Recommanderiez-vous à un employé.e non-cadre de devenir superviseur-e? Pourquoi?</i></p> |

#### 4.4. Description de l'échantillon

Les caractéristiques de l'échantillon de cadres de premier niveau interrogé·es sont présentées dans le tableau 4.2 ci-bas.

Les cadres rencontré·es possèdent en moyenne 11 ans d'expérience en gestion et supervisent en moyenne 20 employé·es.

**Tableau 4.2** Caractéristiques de l'échantillon

|    | Sexe  | Domaine d'activité<br>(taille de l'entreprise) | Expérience en<br>gestion | Nombre d'employé·es<br>supervisé·es |
|----|-------|------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Femme | Firme comptable<br>(grande entreprise)         | 5 ans                    | 10-15                               |
| 2  | Femme | Institution financière<br>(grande entreprise)  | 15 ans                   | 35                                  |
| 3  | Femme | Presse écrite<br>(PME)                         | 3 ans                    | 20-30                               |
| 4  | Femme | Commerce de proximité<br>(PME)                 | 2 ans                    | 9                                   |
| 5  | Homme | Firme d'ingénierie<br>(PME)                    | 2 ans                    | 10                                  |
| 6  | Femme | Commerce de détail<br>(PME)                    | 13 ans                   | 15-20                               |
| 7  | Femme | Fabrication<br>(PME)                           | 9 ans                    | 20                                  |
| 8  | Femme | Administration publique<br>(grande entreprise) | 20 ans                   | 20-40                               |
| 9  | Homme | Santé<br>(grande entreprise)                   | 10 ans                   | 12-18                               |
| 10 | Homme | Construction<br>(PME)                          | 25 ans                   | 17-22                               |
| 11 | Femme | Services publics<br>(grande entreprise)        | 17 ans                   | 55                                  |
| 12 | Homme | Restauration<br>(PME)                          | 5 ans                    | 15                                  |
| 13 | Homme | Services publics<br>(grande entreprise)        | 16 ans                   | 12                                  |
| 14 | Femme | Services publics<br>(grande entreprise)        | 20 ans                   | 8                                   |

Il est possible de constater que nous avons cherché à constituer un échantillon diversifié sur le plan du sexe des participant·es, du secteur d'activité de leur organisation et de leur expérience en gestion. Cela nous permet d'interroger des personnes de divers horizons qui exercent le métier de cadre de premier niveau selon le principe d'hétérogénéité ou diversification externe (Patton, 2014). En guise d'exemple, nous avons interrogé des cadres de premier niveau provenant de dix secteurs d'activité sur vingt-deux selon la classification du SCIAN (Entreprises Québec, 2021)<sup>117</sup> : administrations publiques, commerce de détail, construction, fabrication, finance et assurances, hébergement et services de restauration, industrie de l'information et industrie culturelle, services professionnels, scientifiques et techniques et services publics et soins de santé et assistance sociale (Entreprises Québec, 2021). Ainsi, les facteurs de risque identifiés par les cadres de premier niveau ne sont pas propres à un secteur d'activité particulier qui est caractérisé par un contexte spécifique, mais bien propres aux caractéristiques du rôle de cadre de premier niveau. Passons maintenant à la méthode employée afin d'analyser le discours des cadres de premier niveau recueilli lors des entrevues.

#### 4.5. Méthode d'analyse des données qualitatives

Les verbatims<sup>118</sup> des entrevues constituent le matériau premier pour l'analyse de contenu (L'Écuyer, 1987) ou encore l'analyse conceptuelle (Miles *et al.*, 2014). L'analyse de contenu se définit ainsi selon L'Écuyer (1987, p. 62) :

« l'analyse de contenu est une méthode scientifique, systématisée et *objectivée* de traitement exhaustif de matériel très varié par l'application d'un système dit de codage / décodage conduisant à la mise au point d'un ensemble de *catégories* (exhaustives, pertinentes, objectives et clairement définies) dans lesquelles les divers éléments du matériel analysé sont systématiquement *classifiés* au cours d'une série d'*étapes* rigoureusement suivies dans le but de faire ressortir les caractéristiques spécifiques de ce matériel dont une *description scientifique* détaillée amène à comprendre la signification exacte du point de vue de l'auteur à l'origine du matériel analysé [...] » (L'Écuyer, 1987, p. 62).

Cette définition fait directement écho au processus d'analyse proposé par L'Écuyer (1987) que nous avons suivi dans cette thèse. Ce processus se décline en six étapes tel que précisé dans le tableau 4.3 qui suit.

---

<sup>117</sup> Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), secteurs d'activité : <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/popupgrand?x=aideSecteursActivites>

<sup>118</sup> Dans notre cas, il s'agit d'un document avoisinant les cent (100) pages.

**Tableau 4.3** Les différentes étapes de l'analyse de contenu et leur application

| Étape | Description de l'étape basée sur L'Écuyer (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Application des étapes dans la thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | <p>La première étape consiste en la lecture attentive et répétée des verbatims en vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ S'imprégner des données</li> <li>○ Démarrer une réflexion sur la façon de travailler pour coder le texte</li> <li>○ Faire émerger les grands thèmes qui ressortent des entrevues</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Les transcriptions des entrevues ont été relues à maintes reprises par les deux personnes chargées de leur analyse afin d'avoir une vision globale des différents thèmes abordés par les participant-es. Au cours des lectures sur différents médiums (Word, NVIVO, document imprimé), des notes manuscrites étaient prises afin de conserver des idées maîtresses qui semblaient revenir dans les entrevues.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2     | <p>La deuxième étape consiste à décortiquer le matériel plus en détail. Il s'agit de « découper le matériel en énoncés plus restreints <i>possédant normalement un sens complet en eux-mêmes</i> et qui serviront à toute la classification ou codification ultérieure » (p. 55). Les séquences devraient toutefois constituer des « unités de sens », c'est-à-dire qu'elles revêtent d'une signification en fonction de leur emplacement dans le texte (le sens plus général et le contexte exprimé dans les passages avoisinants (p. 56). Il ne s'agit donc pas de chercher simplement des mots qui représentent le concept à l'étude, mais bien de saisir ce qui est exprimé pour ensuite le rattacher à un grand thème ou concept.</p> | <p>Ce travail a été réalisé sur le logiciel Word avec la fonction « Révision - Commentaire », ce qui permettait aisément d'identifier des thèmes et concepts en sélectionnant des tronçons de texte de longueur variées (selon l'unité de numération ou de sens observée). La réalisation de cette étape s'est faite par la direction de recherche et la doctorante, de manière indépendante. Ensuite, il y a eu une comparaison et une mise en commun des deux analyses. L'outil choisi sur le logiciel Word facilitait également la collaboration de l'équipe de recherche lors de la comparaison des codes. Ce codage a été effectué encore une fois en plusieurs relectures afin de s'assurer que tous les concepts avaient été extraits des verbatims. Cette étape a permis d'identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ des unités de numération: des mots clairs et univoques tels « surcharge de travail », etc.</li> <li>○ des unités de sens : des phrases qui, sans nommer le concept, se rattachent à sa signification (premier niveau d'abstraction). Par exemple, l'extrait suivant représente la charge quantitative (quantité de travail à accomplir et le rythme du travail), même s'il n'est pas exprimé dans ces termes : « J'avais beaucoup trop de choses à faire, ça roulait, et vite. »</li> </ul> |
| 3     | <p>La troisième étape a pour objectif de regrouper les concepts identifiés sous de grandes catégories se trouvant à un niveau d'abstraction plus élevé. Ces catégories peuvent être prédéterminées (donc connues à l'avance par les chercheur-es), émergentes du contenu à l'étude (<i>sans a priori</i> sur les catégories) ou encore une position hybride entre les deux. C'est la création de catégories sous le modèle ouvert qui retient notre attention compte tenu de la démarche privilégiée dans cette thèse. La création de catégories se réalise en quatre sous</p>                                                                                                                                                             | <p>Cette mouture d'analyse et de raffinement des catégories conceptuelles a été réalisée sans catégories prédéterminées, ce que L'Écuyer appelle le <i>modèle ouvert</i> (p. 56). Les quatre sous-étapes proposées par L'Écuyer ont été suivies au cours de l'analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Au départ, nous avions les concepts de premier niveau d'abstraction (qui regroupent les unités de sens correspondant). Puis, à partir de leurs similitudes et de leurs différences, des catégories de concepts ont</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Étape | Description de l'étape basée sur L'Écuyer (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Application des étapes dans la thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proposer des catégories non-définitives qui arborent un nom et une définition assez généraux pour débiter, et ce, à partir des caractéristiques communes des concepts identifiés.</li> <li>○ Passer en revue chaque catégorie au regard des autres afin d'y repérer des similitudes et répétitions possibles. Amorcer l'épuration des catégories et définir plus spécifiquement ce à quoi elles se rapportent.</li> <li>○ Produire une grille d'analyse finale. Revoir la classification des unités de sens afin de s'assurer qu'elles correspondent à la définition de la catégorie conceptuelle dans laquelle elles ont été placées en raffinant au maximum le nombre, la nature et la définition des catégories de concepts. Au terme de cette vérification, les catégories devraient être mutuellement exclusives (sans répétition) et homogènes (composées d'unités de sens qui s'y rapportent uniquement), toutes identifiées (exhaustivité, mais pas trop nombreuses), cohérentes avec le contenu de la définition de la catégorie conceptuelle (pertinence), définies clairement (composantes, caractéristiques explicitées et claires) et productives (utiles pour en dégager des découvertes, par exemple des hypothèses) (p. 60).</li> <li>○ Confronter de nouveau chaque unité de sens du texte à la grille d'analyse de manière à rectifier ou à réaffirmer chaque classification.</li> </ul> | <p>été dégagées (soit des concepts de deuxième niveau d'abstraction). Des catégories conceptuelles très vastes en ont émergé, par exemple « Ressources humaines (employé·es) ». Elles étaient ensuite utilisées pour répartir les différents thèmes trouvés à l'étape précédente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La pertinence de ces catégories a été revue compte tenu du matériel à l'étude et elles ont été définies de manière provisoire.</li> <li>○ Elles ont ensuite été divisées ou regroupées puis définies de manière explicite en s'assurant qu'elles étaient suffisamment larges pour contenir des concepts similaires et suffisamment précises. Par exemple, la catégorie « Ressources humaines (employé·es) » comporte des sous-catégories telles la quantité d'employé·es et leur qualité (compétences, motivation, performance).</li> <li>○ Une grille d'analyse finale a ainsi été produite. Cette grille a été appliquée encore une fois aux verbatims en guise d'analyse finale. La mise en commun des codes des deux chercheuses a également été effectuée de manière à s'entendre sur les catégories conceptuelles et relations identifiées (intersubjectivité).</li> </ul> <p>Par exemple, les unités de sens se rapportant aux concepts « équité du salaire », « reconnaissance » ou encore « prestige perçu » font partie de la catégorie conceptuelle « rétributions ». Il s'agit d'une catégorie suffisamment large et précise pour différencier les facteurs de risque qui émergent de l'analyse.</p> |
| 4     | La quatrième étape consiste à tirer des constats quantitatifs de l'analyse des données. Par exemple, calculer le nombre d'occurrences d'un thème dans le matériel (pourcentages, fréquences, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Pour notre part, cette étape n'est pas la plus importante compte tenu de l'objectif de notre étude. En effet, comme le matériel qualitatif sert de base à la formulation d'énoncés pour la phase quantitative de la thèse, les différentes statistiques pouvant être extraites des données qualitatives étaient superflues.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 5     | La cinquième étape permet d'étudier les résultats obtenus afin de les décrire de manière quantitative (fréquences, etc.) et qualitative (le sens). Afin d'y parvenir et de condenser la quantité d'informations recueillies lors des entrevues, une représentation visuelle représente une option utile (Miles et Huberman, 2014, chapitre 5). Deux types de schémas peuvent être utilisés pour faire émerger le sens et présenter visuellement une synthèse des résultats, soit les matrices (des tableaux alliant concepts et résultats) ou encore des réseaux qui permettent de représenter les concepts et les relations qui les unit par des flèches (Miles et Huberman, 2014, chapitre 5). Pour parvenir à un schéma explicatif d'un phénomène, une analyse des liens entre les différents concepts s'avère nécessaire pour expliquer « comment » ils interagissent. Le retour aux verbatims est                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Dans notre cas, un schéma représentant les différents facteurs de risque psychosociaux, classés par catégories, a été généré. S'y sont ajoutés les mécanismes psychologiques et les relations entre ces concepts. Cela a permis d'avoir une vue d'ensemble des concepts émergents et des mécanismes psychologiques s'y rattachant. Pour y parvenir, la relecture des verbatims a permis de comprendre la façon dont les relations entre les concepts sont exprimées par les participant·es (Miles et Huberman, 2003). Par exemple, quelles émotions négatives le facteur de risque X génère-t-il chez les cadres de premier niveau? À cette étape, un schéma de type « événements-états » (Miles et Huberman, 2003, p. 213) a été construit puisqu'il permet d'identifier des événements (ici l'exposition à des facteurs de risque psychosociaux) qui                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| Étape | Description de l'étape basée sur L'Écuyer (1987)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Application des étapes dans la thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | essentiel afin de repérer des connecteurs qui unissent les différentes catégories conceptuelles (Miles et Huberman, 2003). Quels sont les concepts mentionnés ensemble et de quelle manière sont-ils associés ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | donnent suite à des états (ici le fait d'éprouver des émotions ou des sensations négatives). C'est seulement à la prochaine étape que le schéma a été revu, finalisé et interprété.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6     | La sixième étape consiste finalement à interpréter les résultats afin de leur donner un sens (L'Écuyer, 1987; Miles et Huberman, 2003). Cela peut se faire au regard de la théorie, en réorganisant les thèmes découverts et leurs composantes. Miles et Huberman (2003, p. 186) parlent de la rédaction d'un « texte analytique » afin d'expliquer ce que le schéma élaboré représente. Il s'agit de mettre en mots les relations entre les composantes du schéma pour qu'il ait un sens (L'Écuyer, 1987; Miles et Huberman, 2003). | Le modèle d'analyse construit à l'étape précédente permet de mettre en relation les facteurs de risque et les émotions ressenties par les cadres de premier niveau. Un texte analytique écrit à partir du schéma a permis d'expliquer comment et pourquoi les catégories conceptuelles sont liées aux autres. La découverte des relations entre les composantes que permet la représentation visuelle est ainsi un précurseur permettant d'expliciter le tout et de faire des liens (Miles et Huberman, 2003). Cela a permis de jeter les bases requises à la formulation de propositions de recherche afin de vérifier leur vraisemblance auprès d'un plus vaste échantillon de cadres de premier niveau. |

En somme, les données qualitatives ont été regroupées en catégories conceptuelles. L'analyse des données a permis de les associer entre elles de manière à former un modèle, soit un ensemble de concepts qui entretiennent des relations les uns avec les autres (Miles *et al.*, 1994). Pour nous, cela a servi à la mise en relation des divers facteurs de risque psychosociaux pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Ce sont d'ailleurs ces relations qui sont au centre du modèle d'analyse qui feront l'objet de la prochaine section de ce chapitre. Afin d'alléger ce chapitre, nous incluons seulement une partie des verbatims des participant·es en appui de l'explication de ces relations et présentons les autres extraits pertinents à l'annexe K.

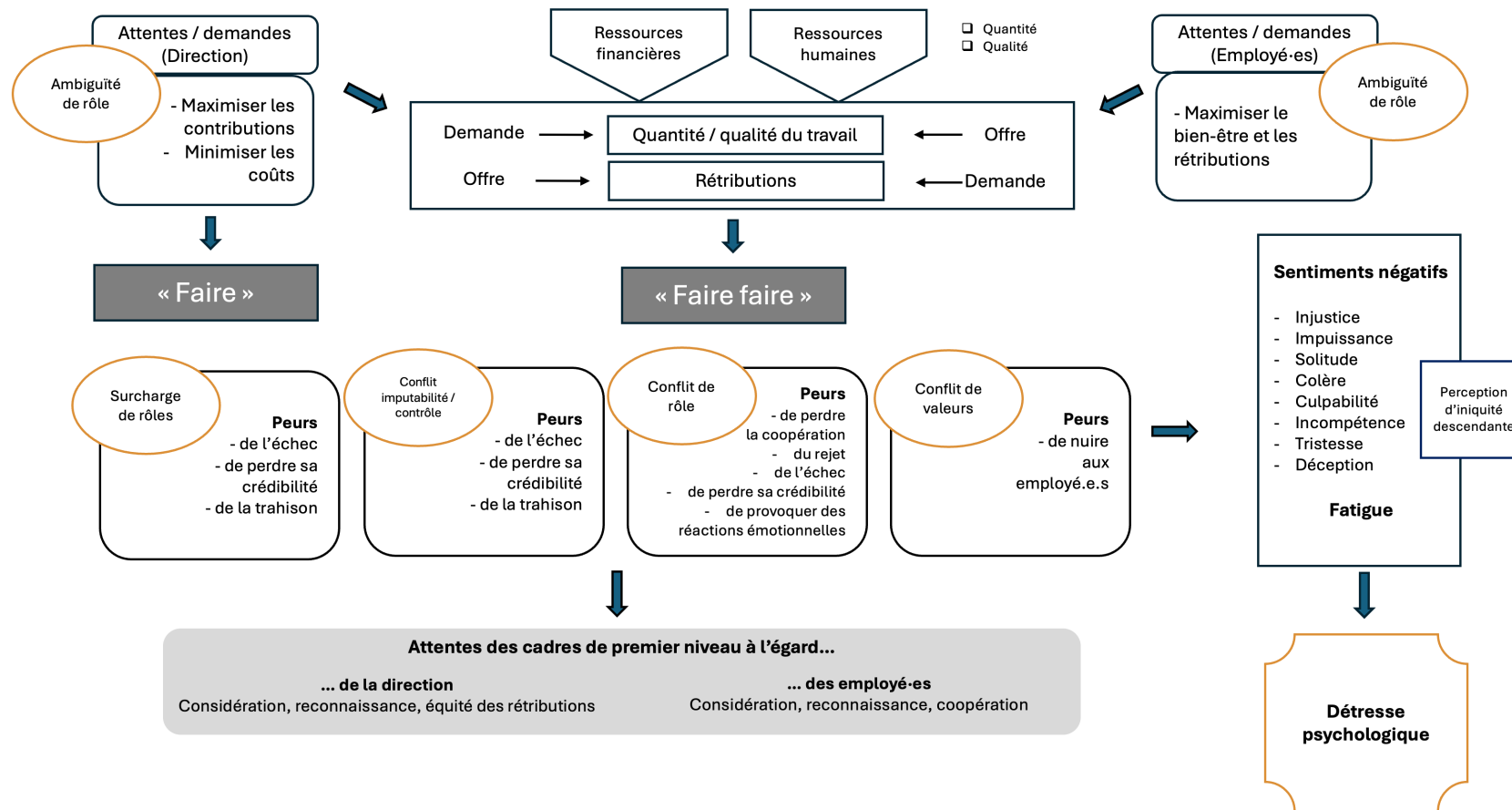
#### **4.6. Résultats : Présentation du modèle d'analyse**

L'analyse qualitative a débouché sur la conception d'un modèle explicatif dont l'idée centrale est que l'exercice du rôle de cadre de premier niveau (le « faire faire ») entraîne des contradictions génératrices de tensions (p. ex. : conflit de rôle, conflit imputabilité / contrôle, conflit de valeurs, surcharge de rôles). Ces tensions sont associées à des peurs (p. ex. : la peur de perdre la coopération des employé·es, la peur de l'échec) et à des émotions négatives (p. ex. : sentiment d'injustice, sentiment de solitude, frustration, colère), lesquelles contribuent à alimenter la détresse psychologique. De plus, en vue de « gérer » ou de réduire les contradictions et atténuer leurs conséquences néfastes (tensions, peurs et émotions négatives), les cadres adoptent des stratégies qui sont néanmoins susceptibles d'intensifier leur détresse psychologique. En effet, ces stratégies ont pour effet d'accroître les efforts que les cadres investissent dans leur travail (p. ex. : demandes quantitative, qualitative, émotionnelle), ce qui est de nature à entraîner de la fatigue, de la frustration et de la colère.

Or, en contrepartie des efforts que les cadres de premier niveau fournissent, ils estiment que la direction et les employé·es leurs sont redevables (obligation de réciprocité). Ils s'attendent alors à recevoir de la considération, de la reconnaissance ainsi que du soutien de la part de la direction et de leurs subordonné·es. S'ils ne reçoivent pas la reconnaissance qu'ils croient mériter, les cadres éprouvent des émotions négatives : sentiment d'injustice, d'exploitation ou de trahison (l'impression que l'on a profité d'eux), sentiment de rejet, tristesse, frustration et la colère.

Le modèle d'analyse est présenté à la figure 4.1. Il contient deux principaux groupes de concepts que nous aborderons dans la section qui suit : 1) les tensions paradoxales associées au rôle des cadres de premier niveau et 2) les peurs et les émotions négatives associées à l'exercice de ce rôle. Comme la pièce centrale du modèle repose sur les tensions paradoxales de rôle, nous

les aborderons successivement en identifiant les craintes et sentiments qui s'y rapportent. Il est à noter que, dans le cadre de ce chapitre, nous n'aborderons pas les stratégies de gestion des contradictions qui ont été découvertes à l'issue de l'analyse des données qualitatives. Ces stratégies sont des découvertes *ad hoc* qui ont émergé de la recherche, mais qui ne s'inscrivent pas directement dans l'objectif initial de la thèse. Par souci de cohérence et de transparence, ces stratégies seront toutefois discutées dans le dernier chapitre de la thèse afin de suggérer des pistes de recherches futures.



**Figure 4.1** Modèle d'analyse développé dans le cadre de la thèse doctorale

#### 4.6.1. Le rôle des cadres de premier niveau

Comme nous l'avons vu au chapitre portant sur le cadre conceptuel, le rôle des cadres de premier niveau consiste à assurer la relation d'échange entre les employé·es et la direction, c'est-à-dire de faire en sorte que ces derniers apportent une contribution optimale à la réalisation des objectifs de l'organisation, et ce, aussi longtemps que leur contribution est jugée nécessaire. Le cadre de premier niveau est ainsi responsable de diriger les actions de ses subordonné·es afin de satisfaire les attentes de la direction.

À ce sujet, le discours des participant·es laisse penser que les attentes de la direction et des subordonné·es ne sont pas toujours limpides. Pour certains cadres, il est difficile de comprendre ce que ces deux parties prenantes attendent exactement de leur part. On peut noter la présence d'une ambiguïté de rôle, soit la perception d'un manque de clarté concernant les attentes de la direction et celles des employé·es supervisé·es par le cadre.

*« D'un côté, de je suis l'exécutant des patrons et je dois m'arranger pour faire ce pour quoi ils me paient, même si ce n'est pas toujours clair ce qu'ils veulent. »*  
(entrevue 8)

*« Il n'y en a pas de problème. Tu es une super gestionnaire! Ça, ça veut dire aussi que quand ton boss t'envoie un texto à 11h le soir, t'es mieux de répondre, parce que tu vas te faire dire que tu n'es jamais disponible... ou bien il va te dire qu'il avait besoin d'une réponse rapide sur un de tes dossiers et comme tu ne réponds pas, il a pris la décision lui-même. »* (entrevue 11)

Aussi, puisque le cadre doit satisfaire les attentes de deux parties ayant des objectifs distincts, il devient un.e employé.e « sandwich ». En effet, la fonction d'encadrement implique inévitablement une proportion de « faire faire » qui consiste à mettre en place les mesures nécessaires afin que les employé·es supervisé·es accomplissent les tâches qui leur sont assignées de manière satisfaisante. Ce « faire faire » repose sur deux principales responsabilités : 1) « rendre capables », soit procurer aux employé·es supervisé·es les connaissances et les habiletés requises ainsi que les ressources nécessaires pour qu'ils et elles puissent réaliser correctement leur travail et 2) « rendre coopératifs », soit amener les employé·es supervisé·es à coopérer et à s'investir dans leur travail.

#### 4.6.2. Les quatre contradictions génératrices de tensions

La fonction de « faire faire » entraîne quatre tensions paradoxales ou conflits paradoxaux. Dans leur expression la plus simple, notons que les paradoxes sont définis comme « des éléments contraires et pourtant interreliés qui existent simultanément et qui perdurent dans le temps »<sup>119</sup> (Smith et Lewis, 2011, p. 382). Comme le soutient Lewis (2000, p. 760), « ces éléments, pris isolément, semblent logiques mais deviennent absurdes et irrationnels lorsqu'ils se présentent simultanément »<sup>120</sup>. Dans cette thèse, quatre tensions paradoxales sont identifiées comme parties intégrantes du rôle de cadre de premier niveau. D'abord, le **conflit de rôle** résulte du fait que pour atteindre ses objectifs, le cadre doit satisfaire, à la fois, les attentes contradictoires de la direction et celles de ses employé·es. Ensuite, le **conflit imputabilité / contrôle** découle du fait que le cadre porte la responsabilité des résultats que produisent ses employé·es, alors qu'il n'en a pas le plein contrôle. Le rendement du cadre et parfois ses possibilités d'avancement dépendent largement des comportements et des résultats obtenus par son équipe, et sur lesquels il exerce un pouvoir limité. De plus, le **conflit de valeurs** se produit lorsque le cadre doit appliquer les directives de la direction, alors qu'elles s'opposent à ses convictions ou à ce qu'il juge optimal pour son équipe. Enfin, la **surcharge de rôles** se produit lorsque le cadre est envahi par les demandes qui sont associées à la gestion de personnel d'une part (le « faire faire ») et à la gestion administrative d'autre part (le « faire ») et que la réalisation simultanée de ces demandes est irréaliste. Chacune des dimensions du rôle doit être accomplie bien que le temps imparti à une dimension ne puisse être consacré à l'autre dimension. Le cadre doit ainsi parfois choisir quelle dimension prioriser en fonction du contexte, ce qui fait en sorte qu'il en délaisse momentanément une autre. La gestion du personnel devient ainsi difficilement compatible avec la gestion administrative, deux composantes importantes du rôle des cadres de premier niveau.

Ces contradictions entraînent des peurs (anticipations de conséquences négatives) : peur de perdre la coopération des employé·es, du rejet, de l'échec, de perdre sa crédibilité, de la trahison ainsi que de nuire aux employé·es. Ces contradictions entraînent également des émotions

---

<sup>119</sup> Traduction libre de : « We define paradox as contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time. » (Smith et Lewis, 2011, p. 382).

<sup>120</sup> Traduction libre de : « "Paradox" denotes contradictory yet interrelated elements – elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously. » (Lewis, 2000, p. 760).

négatives comme les sentiments d'impuissance, d'injustice, de rejet, de culpabilité, d'incompétence, la frustration ainsi que la colère.

Nous avons présenté à grands traits les concepts principaux ainsi que les principales relations entre ces concepts. Les sections suivantes présentent de façon plus précise chacun de ces concepts et fait ressortir les peurs et les émotions auxquelles chacun d'eux est lié spécifiquement. Nous montrons également comment les peurs et les émotions sont associés aux composantes de la détresse psychologique.

#### **4.6.2.1. Première tension paradoxale : Le conflit de rôle**

Le « faire faire » suppose de satisfaire les attentes de la direction à travers la collaboration des employé·es (« rendre coopératifs / coopératives »), ce qui implique de satisfaire également leurs attentes. Parce que la direction et les employé·es s'inscrivent dans une relation d'échange (contributions contre rétributions), la satisfaction de la direction est liée dans une large mesure à la satisfaction des employé·es. Pour susciter la coopération des employé·es, c'est-à-dire les inciter à fournir les efforts requis, le cadre doit leur offrir en retour ce qu'ils souhaitent recevoir. Dans l'optique où les attentes des deux parties seraient cohérentes ou compatibles, les actions visant à satisfaire les attentes d'une partie auraient pour effet de satisfaire les attentes de l'autre partie. Dans le pire des cas, ces actions n'auraient pas d'effet sur ce niveau de satisfaction.

Or, dans le cas qui nous occupe, la direction et les employé·es ont des attentes **contradictoires**. Parce que la direction doit faire face à la concurrence de plus en plus féroce sur les marchés ou encore s'adapter à un contexte économique plus difficile, elle vise à maximiser les résultats en utilisant le minimum de ressources (c'est-à-dire augmenter la productivité du travail). Cela se traduit par une volonté de maximiser la contribution des employé·es et de minimiser les coûts de main-d'œuvre, ce qui a pour effet de minimiser les rétributions accordées aux employé·es. Pour leur part, les employé·es désirent maximiser leur bien-être, c'est-à-dire offrir une prestation de travail raisonnable, recevoir en retour des rétributions suffisantes et équitables puis protéger leur santé et leur sécurité. En d'autres termes, ils désirent maximiser leurs rétributions économiques et sociales. Compte tenu de l'incompatibilité des attentes des deux parties, les actions posées en vue de satisfaire la direction se traduisent par l'insatisfaction des employé·es et vice-versa. Par conséquent, les cadres de premier niveau éprouvent un **conflit de rôle**. Selon la définition qu'en donnent Katz et Kahn (1966, p. 204), il s'agit de « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs attentes reliées au rôle faisant en sorte que le respect d'une

attente rende le respect des autres attentes difficile »<sup>121</sup>. Chez les cadres de premier niveau, **ce conflit de rôle se traduit par l'incapacité perçue à maximiser simultanément a) la contribution des employé·es en minimisant les coûts (attentes de l'employeur) et b) le bien-être des employé·es (p. ex. : charge de travail raisonnable et rétributions monétaires équitables)**. La tension attribuable au conflit de rôle provient de la pression à concilier les attentes de la direction et des employé·es, alors que les attentes de part et d'autre sont difficilement réconciliables. Les cadres de premier niveau doivent ainsi satisfaire autant la direction que leurs subordonné·es pour être en mesure d'assumer les responsabilités qui leur sont confiées et jouer leur rôle correctement.

*« Ce qui est claquant, c'est d'avoir le souci de plaire aux deux : à tes employé·es et à ton DG à la fois. » (entrevue 2)*

*« Je pense que j'agis surtout comme un intermédiaire ou un tampon entre le gestionnaire et les employé·es. » (entrevue 10)*

Le conflit de rôle est également lié à des peurs et à des sentiments négatifs selon les entrevues réalisées auprès des cadres de premier niveau.

### **Le conflit de rôle et la peur de perdre la coopération des employé·es**

La difficulté de concilier les attentes contradictoires des deux parties (c.-à-d. le conflit de rôle) est génératrice de **tensions** et alimente la **peur** du cadre de ne pas y parvenir. En effet, les attentes de la direction exercent une pression à la hausse sur les contributions demandées aux employé·es (quantité et qualité du travail), alors que les attentes de ces derniers exercent une pression inverse. De plus, les attentes de la direction exercent une pression à la baisse sur les rétributions économiques à offrir aux employé·es en échange de leur travail, alors que les attentes des employé·es agissent de manière opposée. Les dilemmes sont alors les suivants :

- 1) demander une charge de travail raisonnable versus maximiser les efforts des employé·es;
- 2) accorder aux employé·es les rétributions attendues (pauses; congés; augmentation de salaire) versus minimiser les rétributions à leur accorder.

Le discours des cadres interrogés a fait ressortir qu'ils craignent de ne pas réussir à concilier les attentes contradictoires des deux parties, c'est-à-dire satisfaire les employé·es pour les « rendre

---

<sup>121</sup> Traduction libre de: « We define role conflict as the simultaneous occurrence of two or more role expectations such that compliance with one would make compliance with the other more difficult. » (Katz et Kahn, 1966, p. 204).

coopératifs », malgré les demandes élevées de la direction et les ressources limitées. Les extraits d'entrevues suivants expriment la tension qui résulte du conflit de rôle ainsi que la peur de ne pas être en mesure de susciter la coopération des employé·es ou de la perdre. Cette peur s'exprime par la crainte des cadres de voir leurs subordonné·es rejeter leur autorité et investir peu d'efforts dans le travail. En effet, si les cadres de premier niveau optent pour la maximisation des efforts de leurs subordonné·es et la minimisation des rétributions comme le souhaiterait la direction, ils risqueraient de perdre la coopération de leurs subordonné·es puisque ceux-ci se sentiraient lésé·es. Le dilemme est donc bien réel pour les cadres de premier niveau interviewé·es comme en témoignent les extraits présentés ci-bas.

*« Ce n'est pas tout le temps facile de gérer du monde et de faire en sorte qu'ils soient corrects et heureux dans leur travail. Il faut que le travail se fasse, mais pour ça il faut que les employé·es soient confortables et bien dans leur poste et avec moi. » (entrevue 9)*

*« Je suis responsable de l'atteinte des objectifs et des statistiques, et ce, peu importe le nombre d'employé·es qu'on m'assigne. Ça peut être stressant parfois parce qu'en fin de compte, c'est à moi que revient la responsabilité de tout ça... la performance et le bien-être des employé·es. » (entrevue 10)*

À force d'exiger beaucoup des subordonné·es et de leur offrir peu en retour, ces derniers risquent de « rendre la pareille » à leur supérieur. Puisque leur relation est basée sur la réciprocité des échanges, une façon possible pour les subordonné·es de rétablir le déséquilibre est de refuser d'accomplir les tâches qui leur sont assignées ou de réaliser leurs objectifs de rendement. En refusant d'effectuer le travail, ils poseraient un geste signalant à leur supérieur·e qu'ils ne coopéreront pas à moins d'une relation d'échange équitable.

*« Pour ton évaluation du rendement, tes employé·es répondent à un sondage. J'ai toujours eu des bonnes évaluations, mais cette année, c'est allé moins bien. Les employé·es ont dit que je leur mettais de la pression et je me suis fait ramasser par la direction. » (entrevue 5)*

*« La gestionnaire en moi veut aussi se préoccuper du bien-être des employé·es parce que je sais que leur moral est important pour qu'ils fassent la job comme il faut. Je n'ai pas le choix de me soucier de leur bien-être en quelque sorte. » (entrevue 6)*

**Proposition 1a : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur de perdre la coopération des subordonné·es.**

## **Le conflit de rôle et la peur du rejet**

La difficulté de satisfaire les attentes des subordonné·es qu'implique le conflit de rôle, conduit également le cadre à éprouver la peur de déplaire et de se faire rejeter (de ne pas être accepté·e). En effet, les cadres (comme les autres travailleurs·ses) ont besoin d'être considéré·es et estimé·es. Les cadres ont besoin de sentir qu'ils et elles ont une valeur pour les autres et sont apprécié·es en tant que personnes. Plusieurs cadres interrogé·es ont d'ailleurs mentionné l'importance d'entretenir des bonnes relations avec leurs subordonné·es ainsi qu'une relation de confiance mutuelle dans le but d'assurer la coopération. Les extraits suivants s'inscrivent dans cette tendance.

*« Ce qui me stresse le plus... c'est de ne pas être à la hauteur, de ne pas être un gestionnaire apprécié de mes ressources. » (entrevue 2)*

*« Tu n'as plus d'amis quand tu deviens gérant, c'est le poste qui oblige ça quasiment. » (entrevue 8)*

Les cadres de premier niveau sont très souvent en contact avec leurs subordonné·es. Ainsi, dans la mesure où un·e cadre poserait des actions qui déplairaient à ses subordonné·es et susciteraient leur mécontentement, ces derniers risqueraient de le mettre à l'écart. Ils pourraient, par exemple, avoir des relations moins cordiales et même se mobiliser pour le déstabiliser. Les extraits qui suivent montrent comment cette peur du rejet s'accompagne également de la peur de provoquer des réactions émotionnelles pour les cadres de premier niveau interviewé·es.

*« Tu dois aussi prendre des décisions que les employé·es ne vont pas aimer, et tenir ton bout même s'ils te font la baboune ou qu'ils chialent dans tes oreilles toute la journée. » (entrevue 9)*

*« Quand tu gères une équipe, y'a des risques moraux disons. Tu peux risquer de te faire détester, juger, dévisager quand tu dis quelque chose qui ne fait pas leur affaire. » (entrevue 8)*

En somme, le fait d'être soumis à des attentes irréconciliables place les cadres de premier niveau dans une position qui rend difficile l'identification d'une solution susceptible de satisfaire les deux parties.

**Proposition 1b : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur du rejet.**

**Proposition 1c : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur de provoquer des réactions émotionnelles.**

#### **Le conflit de rôle et la peur de l'échec et la peur de perdre sa crédibilité**

De même, le fait de ne pas être en mesure de satisfaire les attentes de la direction et des employé·es entraîne la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité. Par exemple, si le cadre de premier niveau accorde la priorité aux attentes de ses subordonné·es pour les inciter à faire leur travail (charge de travail raisonnable et augmentation des rétributions), c'est la direction qui verrait ses attentes insatisfaites. Cela reviendrait à dire que le cadre a échoué à satisfaire ses attentes (peur de l'échec).

La direction pourrait alors évaluer négativement le cadre et penser qu'il n'assume pas son rôle de manière convenable pour atteindre les objectifs fixés (peur de perdre sa crédibilité). Cela teinterait négativement la perception de la direction à l'égard du cadre en question. La direction pourrait penser que le cadre ne présente pas la performance désirée et qu'il ne possède pas « ce qu'il faut » pour être cadre de premier niveau (alors que ce sont les attentes contradictoires qui empêchent toute possibilité de solution satisfaisante pour les deux parties). Les extraits suivants en témoignent.

*« Mon patron ne connaissait pas mon travail et trouvait injustifiable que les objectifs ne soient pas respectés. C'était ma job de m'occuper de ça selon lui, ce n'était pas son problème. » (entrevue 3)*

*« La direction veut que tu livres, mais d'un autre côté t'es critiqué sur tu mets de la pression sur tes employé·es. T'es pris! C'est toujours toi le fautif. Quoi que tu fasses, il va toujours y avoir quelqu'un pour te critiquer. » (entrevue 5)*

**Proposition 1d : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur de l'échec.**

**Proposition 1e : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur de perdre sa crédibilité.**

#### **Le conflit de rôle et le sentiment d'injustice**

Comme nous l'avons vu, le conflit de rôle est susceptible d'empêcher le cadre de satisfaire les attentes de ses subordonné·es. Par exemple, il arrive que ces derniers blâment leur cadre pour les longues heures de travail qu'ils doivent effectuer, leur surcharge de travail, ou encore lorsqu'ils se voient refuser leurs demandes de congés ou d'augmentation de salaire. Le cadre subit alors la colère de ses subordonné·es, ce qui mine la qualité des relations et entraîne des

conflits interpersonnels. Parallèlement, les cadres sont susceptibles d'éprouver un sentiment d'injustice puisque les employé·es les tiennent responsables de la situation alors qu'ils n'ont pas vraiment le pouvoir d'améliorer les conditions de travail de leurs subordonné·es. Les cadres se sentent ainsi victimes de reproches injustifiés de la part de leurs subordonné·es.

*« Je reçois les plaintes sur l'environnement de travail (bruit, bureaux partagés, aménagement de l'espace) et sur les heures (ex : dîner et pauses déterminées aléatoirement par le système), mais je n'ai pas le pouvoir de changer les choses. Je me contente de les faire appliquer malgré le mécontentement des préposés et leurs babouines parfois pas trop discrètes! » (entrevue 10)*

*« J'ai l'impression que la nouvelle génération veut le beurre et l'argent du beurre. Ils veulent travailler, mais pas piler sur leur vie personnelle. Mes employé·es sont des enfants qui veulent des choses, qui piquent des crises quand ils ne les ont pas. » (entrevue 4)*

Se faire reprocher des choses qui ne sont pas de leur ressort contribue à faire émerger un sentiment d'injustice : les cadres sont conscients de leurs propres efforts et des contraintes existantes pour satisfaire leurs employé·es et trouvent injustes les insatisfactions à leur égard.

**Proposition 1f : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur le sentiment d'injustice.**

### **Le conflit de rôle et le sentiment d'impuissance**

Le conflit de rôle serait également associé à un sentiment d'impuissance pour les cadres. Le / la cadre de premier niveau peut percevoir qu'il / elle a la responsabilité de prendre les bonnes décisions en tentant de satisfaire tout le monde. Or, cela n'est pas tout le temps possible. Par exemple, les cadres se demandent comment faire afin de respecter les délais imposés par la direction lorsque l'équipe croule sous les tâches ou encore lorsqu'elle n'est pas suffisamment grande pour la quantité de travail à accomplir. Ils et elles souhaitent comprendre comment procéder afin de maintenir un niveau de pression raisonnable pour les employé·es lorsque les objectifs de performance sont bien présents dans les discours quotidiens. Le sentiment d'être impuissant·es et ne pas trouver le moyen pour satisfaire les attentes peut vraisemblablement en découler. À moins que les cadres tentent de satisfaire tout le monde (effectuer les tâches de leurs employé·es surchargé·es par exemple), et ce, aux dépens de leur propre bien-être.

*« Je suis responsable de l'atteinte des objectifs et des statistiques, et ce, peu importe le nombre d'employé·es qu'on m'assigne. Ça peut être stressant parfois parce qu'en fin de compte, c'est à moi que revient la responsabilité de tout ça... la performance et le bien-être des employé·es. » (entrevue 10)*

*« Ça m'arrive souvent d'être en dilemme ou « pognée » entre ce que je devrais faire selon l'organisation et ce que je dois faire pour que ça roule dans le magasin. Mettons, un employé.e qui veut s'absenter. Si je dis oui, je me fais taper sur la tête par la direction (ça peut avoir des impacts sur les heures des autres et les coûts), mais je garde mon staff. Si je dis non, mon staff ne fait pas ce qu'il faut, chiale, ou quitte l'entreprise, mais la direction est contente parce que « sur papier », ça paraît ben dans les objectifs. Faque, je pousse les employé-es ou je les accomme? » (entrevue 4)*

**Proposition 1g : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance.**

### **Le conflit de rôle et le sentiment de solitude**

Malgré sa position d'intermédiaire, le cadre de premier niveau peut difficilement s'adresser à l'une ou l'autre des parties pour obtenir de l'assistance. En effet, il sait que c'est à lui qu'incombe la responsabilité de trancher. Le cadre jongle ainsi avec ces attentes contradictoires et se questionne tout en sachant qu'il est le seul à pouvoir faire ce qu'il faut, parce que c'est « son travail ». Il sait qu'en fonction de ses actions, il y aura nécessairement une partie insatisfaite. Il doit alors prendre sur lui et assumer ses décisions difficiles.

*« Je pense que j'agis surtout comme un intermédiaire ou un tampon entre le gestionnaire et les employé-es. Je collabore étroitement avec lui pour tout ce qui est des procédures, stratégies et nouvelles façons de faire, mais c'est bien souvent à moi que revient la tâche de tout implanter pour que cela fonctionne. » (entrevue 10)*

*« Comme gestionnaire, pas le choix, il faut être fort et montrer qu'on est en contrôle. Même si tu patauges ben fort, tu dois paraître à ton affaire. À la longue, ça finit par user ça... À qui tu parles de ce qui te préoccupe au travail? Je ne peux pas en parler à mes employé-es, ce n'est pas leur problème. Si j'en parle à mes boss, c'est sûr qu'ils vont me surveiller et ce n'est pas ce que je veux. » (entrevue 6)*

**Proposition 1h: Le conflit de rôle exerce une influence positive sur le sentiment de solitude.**

### **Le conflit de rôle et la frustration / la colère**

Le conflit de rôle peut également susciter la colère chez les cadres. Ils et elles se demandent pourquoi il leur incombe, dans leur poste, de gérer ces contradictions. Ils et elles aimeraient jouer un rôle qui ne soit pas tiraillé par des attentes et des demandes contraires. Les extraits suivants illustrent l'exaspération qu'expriment les cadres par rapport au conflit de rôle.

*« Ce qui me rend en colère... L'incompréhension totale de ma réalité par mon supérieur immédiat. Pas de soutien, mais beaucoup de pression à performer. » (entrevue 3)*

*« Ce qui me rend en colère... [...] Argumenter avec un employé.e ou un client ou ne pas pouvoir argumenter avec mon boss pour des choses qui n'ont pas d'allure. » (entrevue 4)*

Ces extraits montrent que des attentes perçues comme étant contradictoires (par exemple l'exigence de qualité et de quantité; la pression à performer jumelée au manque de soutien; l'incompatibilité des demandes considérant le contexte) fâchent les cadres. Ils ne comprennent pas que l'on puisse exiger d'eux des résultats qui sont difficilement compatibles, mais qui pourtant font partie de leur rôle.

**Proposition 1i : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la frustration / la colère.**

#### **Le conflit de rôle et le sentiment de culpabilité**

Être soumis à des demandes et attentes contradictoires de la direction et des subordonné·es implique que le / la cadre doive se commettre en priorisant certaines demandes plutôt que d'autres. Par ses choix – lesquels sont par définition contraints – il / elle ne peut pas satisfaire les deux parties concernées. S'il croit que les demandes d'une partie sont légitimes et qu'il est dans l'obligation de les refuser (en vue de satisfaire l'autre partie), il risque de ressentir de la culpabilité. L'extrait présenté montre que le cadre peut se sentir coupable de devoir demander à un subordonné.e – parce que la direction exige des résultats – de maintenir sa cadence de travail lorsqu'il n'est visiblement pas en état de travailler.

*« Pis tu peux pas leur dire « va-t-en chez vous, prends ta journée », parce que tu comptes sur eux autres. Toi, t'as des comptes à rendre. » (entrevue 11)*

**Proposition 1j : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur le sentiment de culpabilité.**

#### **Le conflit de rôle et le sentiment d'incompétence**

Être confronté.e à des attentes contradictoires peut représenter un défi de taille pour le / la cadre : doit-il accepter une demande et en refuser une autre, doit-il tenter de trouver un compromis permettant de répondre partiellement aux demandes des deux parties? Devant une telle situation et autant de questions laissées sans réponses, il semble possible qu'un cadre en vienne à douter de ses compétences. Les extraits suivants témoignent du sentiment

d'incompétence et de la nécessité de constamment prouver sa capacité à occuper un poste de gestion.

*« Ce qui me rend triste... Avoir le sentiment de ne pas être compétente. Que ce soit un commentaire d'une ressource qui parle à travers son chapeau parce que ça ne fait pas son affaire et qui décide de donner sa propre version des faits. Mais surtout, c'était mes exigences envers moi-même. » (entrevue 2)*

*« Tu entres en compétition avec les autres et tu dois constamment prouver que tu es fait pour être à ce poste là et que tu es compétent. » (entrevue 9)*

#### **4.6.2.2 Deuxième tension paradoxale : Le conflit imputabilité / contrôle**

Par son rôle, le / la cadre de premier niveau est imputable du rendement de ses employé·es et des coûts de main-d'œuvre. C'est alors grâce au cadre si les employé·es réalisent leurs objectifs, mais c'est également sa faute si les résultats des employé·es sont insatisfaisants. Ainsi, la performance du cadre et ses possibilités d'avancement dépendent en partie de la performance que ses subordonné·es sont capables d'atteindre. Les cadres de premier niveau interrogé·es considèrent que ces attentes font partie de leur travail, que c'est sous-entendu à leur rôle : être cadre suppose de faire tout ce qui est nécessaire afin que l'unité fonctionne rondement.

*« Quand tu es promue comme gestionnaire, tu penses que tu as un upgrade de carrière super important. Mais en réalité, pas tant que ça. [...] tu es encore vue comme une subalterne par tes patrons. [...] Ce qui pèse vraiment, c'est l'augmentation énorme de tes responsabilités. Tu deviens tout d'un coup responsable de tout, je n'étais pas préparée à ça. » (entrevue 7)*

*« En plus, c'est moi qui suis imputable des délais et des objectifs. C'est mon rôle de m'assurer que tout roule et que les délais sont respectés. » (entrevue 2)*

Plus précisément, le conflit imputabilité/contrôle implique que le cadre de premier niveau soit responsable de produire les résultats demandés et d'atteindre les objectifs, et ce, à travers la contribution de ses subordonné·es. Ce type de conflit implique que le cadre est imputable des résultats de son équipe alors qu'il n'a pas le plein contrôle sur (a) la qualité et la quantité de ressources humaines qui lui sont attribuées, (b) les comportements et la performance de ses subordonné·es et (c) les moyens d'action qu'il peut mettre en œuvre pour « faire faire ».

Dans le cas d'un manque de contrôle sur la qualité et la quantité d'employé·es, cela traduit un manque de pouvoir décisionnel sur les ressources humaines qui sont sous la supervision du cadre. : si la direction ne fournit pas au cadre un nombre suffisant d'employé·es (ou de la qualité

requisse) pour lui permettre de satisfaire ses propres attentes, c'est le cadre qui devra en assumer la responsabilité si les objectifs ne sont pas atteints au final.

Les cadres se sont exprimé·es sur le niveau de compétence de leurs subordonné·es de même que sur les implications possibles si leurs lacunes étaient découvertes par la direction. Les cadres doivent s'efforcer de maximiser la contribution de leurs subordonné·es, alors que ces derniers ne possèdent pas forcément les qualités requises pour réaliser le travail. Ces qualités concernent autant leur niveau de compétences, d'expérience, leur assiduité au travail que leur niveau de motivation.

*« La direction fait toujours des pressions pour que tes dossiers avancent. Mon boss me demande tout le temps où c'est rendu tel dossier, comment ça se fait que telle affaire n'est pas finie. Et tu ne peux pas dire que c'est parce que tes employé·es ne sont pas bons. Parce que c'est toi qui vas passer pour une mauvaise gestionnaire. » (entrevue 11)*

*« Les employé·es manquent d'initiative. À la moindre décision, il faut qu'ils viennent valider avec toi. Ils ont toujours besoin d'être rassurés. Finalement, tu n'as pas le temps de faire tes affaires parce qu'il y a toujours un employé·e dans ton bureau. En plus, ils sont incapables de gérer des priorités. Ils s'occupent de certaines affaires alors qu'ils ont des affaires plus pressantes à faire. Moi, je ne peux pas aller voir tout le temps mes employé·es pour leur dire ce qu'ils vont faire dans leur journée. » (entrevue 11)*

Les cadres ont également soulevé un manque criant de subordonné·es pour réaliser correctement l'ensemble des tâches exigées par la direction. Ici, ce n'est pas la qualité qui est en cause, mais bien le nombre insuffisant de subordonné·es, et ce, compte tenu de la charge de travail de l'équipe.

*« Habituellement, les employé·es ne sont pas suffisants pour faire le travail. On rush pour faire les dossiers, on a une charge de travail incroyable et il n'y a pas assez de monde. Je l'ai souvent dit aux associés et à chaque fois ils font des belles promesses, mais ça ne change pas. Je ne pense pas que ce soit de la mauvaise foi, mais ça irrite à la longue. Les premières années, tu te dis ok. Après 5 ans, c'est assez pour te faire quitter. Il faut vraiment embaucher plus d'employé·es pour faire le travail. » (entrevue 1)*

*« Je pense qu'il manquait énormément de monde pour faire la job. J'aurais pris plus d'employé·es et surtout une adjointe pour me décharger de certaines tâches. » (entrevue 3)*

Dans le cas d'un manque de contrôle sur les comportements et la performance de ses subordonné·es, cela signifie que le cadre n'exerce qu'une influence partielle sur leurs actions (voudront-ils fournir les efforts nécessaires afin de coopérer avec le cadre en vue de la réalisation des objectifs, contesteront-ils son autorité, etc.?).

Le / la cadre peut ainsi éprouver un sentiment de perte de contrôle et d'impuissance à l'égard de ces comportements. En effet, il / elle n'a pas la pleine maîtrise des actions permettant de réaliser ses propres objectifs puisque ces actions sont posées par ses subordonné·es. En d'autres termes, le / la cadre est dans l'impossibilité de contrôler continuellement ce que font ses subordonné·es, tout en étant responsable de leurs résultats.

*« Être imputable des résultats, des ventes, des actions des employé·es (comportements, erreurs, démissions, etc.), ça me demande beaucoup. » (entrevue 7)*

*« Dans mon rôle, je devais aussi défendre mes employé·es auprès du VP, des autres cadres. Par exemple, s'ils font des erreurs, je ne vais pas dire « oui, il n'est pas bon ». Je vais assumer l'erreur à sa place parce que, dans le fond, c'est moi qui le supervise et qui vérifie ses trucs. » (entrevue 3)*

Dans le cas d'un manque de contrôle sur les moyens d'action, le cadre possède peu de contrôle sur la façon dont il peut gérer son équipe étant donné les contraintes organisationnelles. Les cadres sont appelé·es à prendre les mesures nécessaires pour maximiser le rendement de leurs subordonné·es desquels ils et elles sont responsables des résultats malgré des ressources financières souvent limitées. Par conséquent, ils et elles disposent d'une mince marge de manœuvre pour satisfaire leurs besoins et attentes (que ce soient, par exemple, des demandes de congés, des requêtes afin d'accommoder l'horaire de travail aux obligations familiales, des demandes d'augmentation de salaire ou de bonus à la performance, etc.). Les cadres ont donc peu de prise sur les moyens nécessaires permettant d'inciter leurs subordonné·es à coopérer afin d'atteindre les objectifs fixés. En l'occurrence, le rendement des cadres est fonction des ressources humaines et financières que leur accorde la direction.

*« Il y avait des plafonds de salaire imposés par l'organisation et des fois je perdais des employé·es pour ça. Ils voulaient renégocier leur salaire, mais je ne pouvais pas donner plus, alors les employé·es quittaient pour une autre entreprise et nous mettaient dans le pétrin. Il part à cause des politiques, mais en bout de compte c'est nous qui avons une surcharge de travail. » (entrevue 2)*

*« Y'en a aussi qui vont me demander des augmentations de salaire et me menacent de quitter leur poste s'ils n'en ont pas. Je veux le garder parce que sinon ça me met dans la chenouette, mais la haute direction ne veut pas me l'accorder à cause du budget. S'il quitte quand même, là je me fais dire par la haute direction que la productivité diminue (je dois former le nouveau pis toute), que les échéanciers sont pas respectés ou que je devrais regarder mon taux de roulement. Ben oui hein »!*  
(entrevue 4)

Au quotidien, le / la cadre de premier niveau est libre de prendre les décisions qu'il juge adéquates pour gérer ses subordonné·es et parvenir aux résultats attendus. Toutefois, pour les décisions importantes (évaluation du rendement, mesures disciplinaires, congédiements), il doit justifier ses décisions auprès de la direction afin de démontrer qu'elles sont pertinentes et appropriées, et également afin d'obtenir son autorisation. Le cadre peut donc penser que la direction n'a pas confiance en son jugement. Cette situation vient limiter le contrôle du cadre sur les actions qu'il peut prendre afin de favoriser le rendement de ses employé·es (ce qui réduit la capacité de « faire faire », et plus précisément, la capacité de « rendre coopératif »).

Le conflit imputabilité / contrôle peut être associé à différentes craintes que peuvent entretenir les cadres de premier niveau : la peur de l'échec, de perdre sa crédibilité et de la trahison.

### **Le conflit imputabilité / contrôle et la peur de l'échec**

En sachant qu'il est imputable des résultats, mais qu'il n'a pas le plein pouvoir sur les ressources humaines mises à sa disposition, le / la cadre peut craindre d'échouer professionnellement. Il / elle peut avoir peur de ne pas en faire suffisamment afin que ses subordonné·es fournissent leurs meilleurs efforts au travail. Ou encore, il / elle peut sentir que, peu importe la quantité d'efforts qu'il investit dans son rôle et ses actions afin de mobiliser son équipe, les cartes sont déjà jouées: les ressources humaines dont il dispose demeurent insuffisantes. Les extraits suivants affirment cette crainte de l'échec.

*« Comme gestionnaire, pas le choix, il faut être fort et montrer qu'on est en contrôle. Même si tu patauges ben fort, tu dois paraître à ton affaire. À la longue, ça finit par user ça... »* (entrevue 6)

*« Une grande partie de mes inquiétudes par rapport à mon travail viennent de là et de la crainte de ne pas être à la hauteur. Et si mes employé·es ne me suivent pas? Et si je fais un erreur qui nuit à ma crédibilité comme boss? Et si mes supérieurs me trouvent incompetente? »* (entrevue 7)

**Proposition 2a : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur la peur de l'échec.**

**Le conflit imputabilité / contrôle et la peur de perdre sa crédibilité**

La réputation en tant que cadre dépend largement de la façon dont les subordonné·es se comportent et performant, ce sont des indices témoignant de la façon dont le / la cadre supervise ses subordonné·es.

Le fait d'être imputable des résultats des employé·es sans avoir le contrôle sur la production de leurs résultats suscite chez le cadre la peur ne pas réussir à réaliser ses objectifs, mais surtout la peur que cet échec soit interprété par la direction comme un manque de compétence de sa part. Le conflit imputabilité / contrôle est ainsi associé à la crainte de perdre sa crédibilité aux yeux de la direction.

*« Il faut toujours que tu gères le « paraître ». Ça devient ça le plus important. Il faut que ton équipe ait l'air efficace, sinon c'est toi qui n'as pas l'air efficace. » (entrevue 11)*

*« Ce qui me stresse... Les visites des boss. Ils surveillent ton travail, la boutique, tes chiffres et ils regardent si tes employé·es sont bien gérés. Si y'a quelque chose de pas correct, je dois le prendre sur moi. Si un employé·e a fait une erreur, la faute passe sur moi parce que je devais le superviser. On n'est pas backés comme gestionnaires. » (entrevue 6)*

De surcroît, le / la cadre peut craindre de perdre sa crédibilité aux yeux de ses subordonné·es. Or, cette crédibilité lui est utile au quotidien, car pour « faire faire », le / la cadre doit influencer les actions de ses employé·es. Il / elle donc doit les « rendre capables » en développant leurs compétences et les « rendre coopératifs / coopératives » afin qu'ils et elles réalisent les tâches à accomplir. La capacité de « rendre coopératifs /coopératives » repose sur la capacité du cadre d'influencer les actions et les comportements de ses subordonné·es. Son pouvoir d'autorité et d'influence est une ressource importante à préserver, ce qui explique la peur de perdre cette ressource. Le fait d'être imputable des résultats des subordonné·es suscite la peur de commettre des erreurs et de perdre sa crédibilité auprès d'eux.

*« Je dois être un modèle pour mes employé·es, je n'ai pas le choix si je veux que les employé·es soient performants et que la succursale rayonne. Je me faisais donc un plan d'action pour être bonne et je voyais chaque membre de mon équipe comme un facteur de succès [...] Souvent en gestion, vu que tu es le modèle et que tu prends*

*les décisions, tu ne peux pas avoir ni montrer des émotions. Moi aussi je suis fatiguée, mais je dois rester dans mon rôle. » (entrevue 2)*

*« Des fois, tes employé-es oublient des affaires ou ils tournent les coins ronds, et toi, tu n'en aperçois pas... Tu ne peux pas tout le temps détecter tout. Pis là, tu te fais rentrer dedans par la direction. T'as l'air d'un incompetent, mais ce n'est pas de ta faute à toi. Mais, il faut que tu encaisses, parce que c'est ta faute si tu n'as rien vu. Ça, ça met de la pression. » (entrevue 12)*

**Proposition 2b : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur la peur de perdre sa crédibilité.**

**Le conflit imputabilité / contrôle et la peur de la trahison**

La peur de perdre sa crédibilité, c'est-à-dire sa compétence perçue, sa légitimité à diriger, est également exprimée à travers la peur de la trahison. En effet, être responsable des résultats qu'atteignent les subordonné·es implique que le / la cadre investisse en eux afin de développer leurs compétences, les aider à réaliser leurs tâches et leur fournir des conseils. Le / la cadre peut se sentir trahi lorsqu'il / elle constate que ses subordonné·es ne s'impliquent pas dans la même mesure dans leur travail. Si les employé·es n'investissent pas autant en retour, la relation d'échange avec leur supérieur·e immédiat·e. n'est pas réciproque. Le / la cadre de premier niveau peut ainsi éprouver une peur à l'effet d'accorder sa confiance à ses employé·es alors que ces dernier·ères n'investissent pas autant en retour. En effet, ils / elles pourraient lui mentir ou encore lui nuire par leurs paroles ou leurs actions.

*« Ce qui me déçoit... investir dans un employé.e (former, développer, déléguer des tâches) et réaliser que ça n'a rien donné ou qu'il m'a trahi. Quand j'y donne plus, mais qu'il n'est pas reconnaissant ou performant en retour. » (entrevue 4)*

*« Ça m'arrive aussi de prendre sous mon aile des employé-es qui en ont besoin. Y'en a une que j'ai gardée longtemps dans le magasin même si elle ne faisait pas l'affaire. Elle se cherchait et n'était pas vraiment bien. Je me suis dit que j'allais l'aider du mieux que je le pouvais et je l'ai aidée. Je ne sais pas si elle s'en est rendue compte, elle ne me l'a jamais dit. C'est sûr que j'aurais aimé ça qu'elle le reconnaisse et me dise merci, mais bon. Je suis quand même fière de moi parce que j'ai changé quelque chose pour cette fille-là. » (entrevue 7)*

**Proposition 2c : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur la peur de la trahison.**

## **Le conflit imputabilité / contrôle et le sentiment d'impuissance**

Rappelons que le / la cadre ne possède qu'un degré de contrôle limité sur les comportements que décident d'adopter ses subordonné·es. Il peut contrôler uniquement ses propres actions et la façon dont il gère son équipe. La quantité et la qualité du travail que réalisent ses subordonné·es est difficilement prévisible : il / elle doit se fier sur eux afin qu'ils réalisent le travail attendu.

*« T'as aussi les employé·es qui se défendent avec leur description de tâches. Ils ne veulent pas faire telle ou telle affaire parce que ce n'est pas de leur description de tâches. » (entrevue 11)*

*« Ce qui me stresse... être complètement désorganisée par le travail de mes employé·es. [...] J'étais à la merci du travail de mes employé·es. » (entrevue 3)*

Or, cela peut générer un sentiment d'impuissance chez le / la cadre, car ce sont ses subordonné·es qui décideront au final s'ils font effectivement ce qui leur a demandé. De même, les cadres interviewé·es déplorent le manque de compréhension de la part de leur direction en ce qui concerne leur marge de manœuvre limitée sur les résultats obtenus.

*« J'ai eu un patron qui connaissait ma réalité parce qu'il avait fait mon poste avant d'être promu VP. Quand je lui expliquais que j'étais dépendante de l'input des membres de mon équipe, il me comprenait et se rappelait à quel point c'était difficile aussi dans son temps. J'ai eu un autre patron par la suite qui arrivait de l'externe et qui ne connaissait pas ma réalité. Il ne connaissait pas mon travail et trouvait injustifiable que les objectifs ne soient pas respectés. C'était ma job de m'occuper de ça selon lui, ce n'était pas son problème. Son incompréhension exacerbait mon stress! » (entrevue 3)*

*« Mais plus souvent qu'autrement, je travaille pour mes employé·es. Je suis leur meilleur porte-parole je pense. Par exemple, c'est arrivé qu'un employé·e était bon, mais qu'il arrivait souvent en retard (2-3 minutes chaque matin). Moi, ça ne me dérangeait pas, je savais qu'il finissait tout le temps par arriver, il devait prendre le transport en commun et c'était parfois retardé. Mais ma patronne a vu ses feuilles de temps et a vu ses retards fréquents, ça la dérangeait. Moi, j'ai défendu l'employé·e en disant que c'était le meilleur pour une tâche précise et qu'on devait lui laisser une chance. Mais elle ne voulait pas m'écouter et elle a coupé ses heures. Quelques temps après, il est parti parce qu'il n'avait plus d'heures malgré ma tentative de le garder. Ma patronne savait que ça aurait un impact parce qu'il était bon, mais elle se foutait bien des conséquences pour moi. L'autre qu'elle a engagé est moins bon, même s'il arrive à l'heure. On prend plus de temps pour sortir le soir et là ma patronne pense lui couper ses heures aussi. Maudit, un autre que je forme et pouf elle le fait partir. Elle ne comprend clairement pas ce que ça implique pour moi et pour l'équipe. Ou elle le sait et elle s'en fout. Dans les deux cas, ça me*

*fait sentir comme si je n'étais pas importante, que mon avis ne comptait pas, que seule elle avait les solutions. Mais un employé.e avec de l'expérience, ça me facilite vraiment la vie comme gestionnaire. » (entrevue 14)*

**Proposition 2d : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance.**

**Le conflit imputabilité / contrôle et le sentiment d'injustice**

Ce conflit imputabilité / contrôle suscite des sentiments d'injustice lorsque les résultats attendus ne sont pas réalisés. En effet, le / la cadre est susceptible de recevoir de la part de la direction des critiques ou encore de la rétroaction négative lorsqu'il / elle ne réussit pas à réaliser ses objectifs. Étant imputable des résultats, et ce, sans avoir les ressources nécessaires ni le contrôle sur les subordonné·es qui produisent ces résultats, le cadre considère injustes les reproches qui lui sont exprimés. Ce sentiment d'injustice risque d'être éprouvé lorsque les ressources humaines ne sont pas en quantité ou en qualité suffisante pour permettre l'atteinte des cibles de performance établies.

*« C'est l'enfer. Tu te fais critiquer par la direction parce que ça n'avance pas assez vite ou quand tu leur dis que le « deadline », tu ne seras pas capable de le respecter. Mais, t'as pas assez d'employé-es, ce n'est pas toi qui les choisis. Les RH ne te donnent pas le choix. Et tu te retrouves avec des employé-es qui ne font pas l'affaire. Mais, la direction ne comprend pas ça. » (entrevue 11)*

*« Il faut faire de plus en plus de tâches de ressources humaines. Maintenant, il faut qu'on évalue nos employé-es deux fois par année. Mais, ça ne s'arrête pas là.... Parce qu'il faut que tu fasses un suivi continu sinon, ça va être de ta faute si la prochaine évaluation du rendement n'est pas bonne. » (entrevue 12)*

De même, lorsque les subordonné·es présentent une performance insuffisante, le / la cadre peut-être blâmé·e. C'est le cas notamment lorsque les subordonné·es commettent des erreurs.

*« Ce qui me déçoit... c'est quand je laisse passer des erreurs. Je me sens responsable parce que c'est moi qui approuve et qui envoie les versions finales à l'impression. S'il y a une erreur, c'est moi qu'on pointe du doigt. Si j'avais eu une autre paire de yeux, ça aurait aidé. C'est un facteur de stress modéré pour moi parce que c'est moi qui reçois le blâme quand il y a une erreur. » (entrevue 3)*

*« C'est moi qui est responsable des employé-es et de leur performance. Je peux me faire reprocher que je ne les ai pas formés ou que je ne leur ai pas montré comment faire (et que c'est pour ça qu'ils ne performant pas comme ils devraient performer). C'est moi qui est imputable des erreurs des employé-es et mon patron me le fait sentir. « t'as pas assez insisté sur... », « tu aurais dû voir ça ». Je dois donc avoir un œil ben averti sur mon staff. » (entrevue 4)*

*« Je suis comme un bouche trou qui les [les employé·es] remplace s'il y a quelque chose ou encore qui prend le blâme à leur place parce que « j'aurais dû leur montrer comment ça fonctionnait ou j'aurais dû leur dire de ne pas faire ça » ». (entrevue 8)*

**Proposition 2e : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur le sentiment d'injustice.**

#### **Le conflit imputabilité / contrôle et la colère et la frustration**

Le / la cadre peut trouver frustrant d'être le / la bouc-émissaire des situations problématiques et de la sous-performance qui sont inhérentes à d'autres employé·es ou encore au manque de ressources. Les témoignages suivants expriment cette colère des cadres concernant les comportements qu'adoptent leurs subordonné·es malgré les efforts investis.

*« Un employé.e qui fait de l'incompétence volontaire, qui ne veut pas et qui ne fournit pas d'efforts. J'ai pas de patience pour ça. [...] Ce qui me rend en colère... L'incompétence! Quelqu'un qui ne fait pas ce qu'on lui demande pour te défier ou juste pour faire à sa tête. » (entrevue 5)*

*« Ce qui me rend en colère... Être imputable, comme gestionnaire, des erreurs faites par les employé·es. Selon mon patron, je devrais être partout : répondre aux questions, développer les compétences, faire mes tâches de gestion, de supervision, avancer sur mes projets spéciaux avec mes collègues. Mais je ne peux pas être partout et, surtout, je ne comprends pas pourquoi ce serait ma faute si un employé.e fait une erreur. » (entrevue 10)*

**Proposition 2f : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur la colère/frustration.**

En somme, le manque de ressources humaines et l'impossibilité de corriger la situation (manque de pouvoir décisionnel sur les ressources humaines) entraîne un sentiment d'impuissance et de frustration chez les cadres. Ces sentiments sont exacerbés par le fait que les cadres de premier niveau restent imputables des résultats : la direction s'attend à ce que les cadres réalisent leurs objectifs, sans systématiquement leur accorder les moyens nécessaires pour le faire.

#### **4.6.2.3. Troisième tension paradoxale : Le conflit de valeurs**

La position du cadre de premier niveau, laquelle inclut sa responsabilité de « faire faire » le travail demandé par la direction par ses subordonné·es, risque d'entraîner un conflit de valeurs. Il s'agit de la perception d'être obligé.e, par son rôle, de poser des actions qui vont à l'encontre de ses propres convictions. En effet, pour atteindre ses objectifs, le / la cadre de premier niveau

doit maximiser les efforts de ses employé·es et minimiser les rétributions offertes qui présentent une valeur économique (et donc un coût pour l'organisation). Même s'il / si elle s'y oppose, le / la cadre doit souvent attribuer à ses subordonné·es une charge de travail qui lui paraît déraisonnable, prolonger les heures de travail, refuser des congés, licencier ou congédier des employé·es, etc.. Par exemple, un·e cadre pourrait être contraint·e à faire appliquer des politiques organisationnelles avec lesquelles il / elle est en désaccord, ou encore de demander à ses subordonné·es de réaliser une quantité excessive de travail afin d'atteindre les objectifs alors qu'il / elle estime que cela est aberrant et va à l'encontre de ce qu'il / elle voudrait faire.

*« Dans les entrevues de cadre, une question revenait tout le temps (panier de gestion, entrevue structurée, entrevue avec RH) : « Si votre DG vous demande de faire quelque chose et que vous ne croyez pas en sa décision, comment allez-vous gérer ça? » Quand tu postules pour le poste, tu te dis « ben coudonc, ça doit être un comportement attendu de la part d'un gestionnaire ». Après j'ai su que c'était déterminant dans l'embauche, c'était un comportement attendu d'un gestionnaire. » (entrevue 2)*

Le conflit de valeurs risque de susciter la peur de nuire aux employé·es de même que des émotions négatives chez les cadres de premier niveau. Ces émotions sont, à la fois, dirigées envers soi (sentiment d'impuissance et de culpabilité envers les employé·es) et envers la direction (colère).

### **Le conflit de valeurs et la peur de nuire aux employé·es**

L'essence même du rôle de cadre de premier niveau est de s'assurer que tout est en place pour favoriser la performance de son équipe. Cela inclut également la gestion de la performance individuelle de ses subordonné·es. Ainsi, si un·e subordonné·e présente un écart de rendement, la direction s'attend à ce que le / la cadre s'occupe de la situation et fasse le nécessaire afin de la corriger. Or, le / la cadre peut estimer que les mesures disciplinaires ou encore un congédiement ne sont pas des solutions pertinentes à adopter afin de préserver le bien-être des employé·es impliqués·es. Le / la cadre peut donc éprouver un malaise en voyant que ce qu'on lui demande de faire entre en contradiction avec ses valeurs et croyances concernant la gestion de personnel. L'extrait qui suit montre que la peur de nuire aux subordonné·es pousse les cadres à trouver des alternatives plus respectueuses afin de gérer les problèmes de performance.

*« Souvent en gestion, vu que tu es le modèle et que tu prends les décisions, tu ne peux pas avoir ni montrer des émotions. Moi aussi je suis fatiguée, mais je dois rester dans mon rôle. Par exemple, un congédiement et tu sais que leur vie*

*personnelle est pas facile, t'as pas le choix de le faire et de rester dans son rôle parce que ses erreurs nuisent à l'équipe. Des fois, je leur disais « va en maladie, consulte le PAE et reviens après » parce que je savais qu'ils vivaient une période difficile. Je ne me voyais pas leur taper dessus. » (entrevue 2)*

**Proposition 3a : Le conflit de valeurs exerce une influence positive sur la peur de nuire aux employé·es.**

#### **Le conflit de valeurs et le sentiment d'impuissance**

Comme les cadres de premier niveau se situent sous l'autorité de leur supérieur.e immédiat.e ainsi que de la haute direction, ils et elles peuvent sentir qu'ils n'ont pas le choix de faire ce qui leur est demandé, et ce, même si cela va à l'encontre de leurs convictions. Les extraits suivants montrent bien cette perception d'obligation et d'impuissance chez les cadres de premier niveau compte tenu de leur lien de subordination.

*« Des fois, je devais faire des choses avec lesquelles je n'étais pas d'accord. Mon VP me demandait de faire des choses alors que c'était contre mon éthique et mon intégrité professionnelle. Je pouvais plus ou moins refuser. » (entrevue 3)*

*« Je fais des choses avec lesquelles je ne suis pas d'accord pas mal souvent. Mettons, une directive de la haute direction qui est une perte de temps et qui achale ou qui ne fonctionne pas pour les employé·es (ex : enlever un privilège comme des gratuités ou des avances). Je sais que ça ne passera pas et que ça va faire de la marde, je peux pas être d'accord avec ça. Mais je suis obligée de le faire, t'as beau d'obstiner mais c'est eux qui te paient. » (entrevue 4)*

**Proposition 3b : Le conflit de valeurs exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance.**

#### **Le conflit de valeurs et le sentiment de culpabilité**

Lorsque le / la cadre doit se soumettre à une décision avec laquelle il / elle n'est pas en accord, il / elle est à même de se sentir coupable de ne pas avoir le courage nécessaire de faire ce qu'il / elle croit être le mieux pour ses subordonné·es. Afin de répondre aux attentes de la direction (réduction des coûts, augmentation de la performance), le / la cadre doit parfois transgresser ses valeurs concernant ce qu'il / elle croit bénéfique pour ses subordonné·es (responsabilité envers le bien-être des employé·es). Les extraits suivants traduisent le sentiment de culpabilité.

*« D'un côté, il y en a que c'est vrai que ça crève le cœur de les voir de même. Ça fait pitié. Pis tu ne peux pas leur dire « va-t'en chez vous, prends ta journée », parce que tu comptes sur eux autres. » (entrevue 11)*

*« Je trouvais ça difficile quand on me disait, travaille au minimum d'effectif. Ça ne me convenait pas parce qu'à long terme, l'économie n'est pas là. Les employé-es travaillent plus fort, sont plus épuisés et ne me le rendront pas. Ça ne marche pas. Comme gestionnaire, tu as une responsabilité que tes employé-es soient bien traités, tu ne peux pas presser le citron. Ce n'est pas payant de faire ça selon moi, ça ne me convient pas. » (entrevue 2)*

**Proposition 3c : Le conflit de valeurs exerce une influence positive sur le sentiment de culpabilité.**

**Le conflit de valeurs et la colère**

Lorsque le / la cadre est placé·e dans une situation d'obligation qui menace le respect de ses valeurs, il / elle peut trouver révoltant de devoir poser des actions qu'il désapprouve. Il / elle peut se demander pourquoi il / elle devrait faire appliquer une décision qu'il / elle considère injuste ou encore respecter les demandes de la direction alors qu'elles auront pour effet de défavoriser ses subordonné·es. Les extraits suivants montrent le sentiment d'injustice et la colère ressentis par les cadres lorsqu'ils et elles sont confronté·es à des situations qui bouleversent leurs valeurs.

*« Ce qui m'écœurerait encore plus, c'est quand le DG te demande de couper sur l'équipe et que tu vois ses factures de resto et de véhicule et qu'il ne fait pas d'effort. Moi de mon côté, je ne peux pas offrir un café à mes employé-es en sachant que le patron se paie des restos chics! Dans ma tête ça ne marchait pas : c'est comme le père de famille qui ne donne rien à ses enfants pour souper, mais qui soupe au filet mignon et au champagne. » (entrevue 2)*

*« Une fois, ma supérieure m'a demandé de renvoyer des filles qui, selon elle, ne faisaient pas du bon travail. Je n'étais pas d'accord, je les connaissais moi, je travaillais 35h par semaine avec elles. Entre autres, je savais qu'une avait des problèmes personnels et que son rendement avait diminué à cause de ça. [...] Au final, j'ai quand même dû les congédier, c'était la décision de ma patronne et je ne pouvais rien faire. Je n'étais pas d'accord, ça m'a révolté [...]. » (entrevue 6)*

**Proposition 3e : Le conflit de valeurs exerce une influence positive sur la colère.**

**4.6.2.4. Quatrième tension paradoxale : La surcharge de rôles**

Ce type de tension paradoxale émerge d'un conflit entre deux composantes du rôle de cadre de premier niveau. La première, déjà abordée précédemment, est le « faire faire » qui consiste à mettre en œuvre les moyens nécessaires afin que les employé-es supervisé·es accomplissent effectivement le travail qui est attendu d'eux. Plusieurs activités sont incluses dans le faire-faire, par exemple : la formulation des objectifs, la supervision du personnel, l'attribution des

ressources nécessaires, le contrôle des résultats et des méthodes de travail, l'offre de conseils techniques, le développement des compétences, l'évaluation du rendement, la rétroaction et le témoignage de la reconnaissance aux employé·es.

La seconde composante est le « faire », c'est-à-dire l'ensemble des activités de gestion qui ne sont pas vouées au « faire-faire », mais qui incombent néanmoins aux cadres de premier niveau. Il s'agit par exemple de tâches de gestion (rapports, présentations, comités de gestion, horaires, budget), de la planification du travail ainsi que de la gestion opérationnelle de l'unité (la résolution de problèmes opérationnels, veiller à la disponibilité des ressources matérielles). La surcharge de rôles représente donc la perception d'incapacité à réaliser ces deux dimensions de manière simultanée. En effet, les cadres doivent choisir de prioriser les actions associées au « faire » ou celles liées au « faire faire » en raison du temps limité. Ils et elles sont forcé·es de négliger une ou l'autre des activités. Par exemple, la rédaction d'un rapport implique que le cadre ne soit pas disponible pour superviser ses employé·es pendant ce temps. Cela signifie que les exigences associées à son rôle multifacettes soient parfois incompatibles dans l'horaire de travail et donc qu'elles impliquent de faire des choix.

*« J'ai trois grandes tâches : 1) gestion du personnel (horaires, supervision, contrôler les heures, les tâches effectuées, gestion des conflits, formation, discipline, reconnaissance, former, développer la confiance), 2) gestion de la boutique (ventes, opérations, matériel), 3) gestion administrative (faire des paies, gestion du rendement). » (entrevue 6)*

*« Je dirais que j'ai trois grands rôles : 1) supervision et gestion du personnel (je m'occupe de tout, de l'embauche au renvoi, je les supervise, les forme, les informe, communique avec eux, évalue leur performance, santé et sécurité, gestion disciplinaire (la seule chose que je fais pas, c'est les paies parce que le comptable les fait), 2) gestion de l'inventaire et 3) respect des critères de qualité de la compagnie (communiqués par la haute direction) et collaboration/rendre des comptes à la haute direction. » (entrevue 4)*

La tension entre le « faire faire » et le « faire » se manifeste lorsque le / la cadre de premier niveau estime que l'accumulation des tâches liées aux deux composantes de son rôle sont envahissantes et excessives. Une surcharge est ainsi perçue et rend difficile l'investissement dans la supervision de personnel et la gestion administrative. Les extraits suivants en témoignent.

*« En raison de mon poste et de mes autres rôles [la gestion de l'inventaire et le respect des critères de qualité de la compagnie], je ne suis pas assez avec eux [les employé-es]. » (entrevue 4)*

*« Selon mon patron, je devrais être partout : répondre aux questions, développer les compétences, faire mes tâches de gestion, de supervision, avancer sur mes projets spéciaux avec mes collègues. Mais je ne peux pas être partout. » (entrevue 10)*

Selon les entretiens réalisés, la surcharge de rôles serait en relation avec des peurs telles la peur de nuire aux employé·es, de perdre sa crédibilité et de l'échec. Cette tension paradoxale serait aussi associée au sentiment d'impuissance éprouvé par les cadres.

### **La surcharge de rôles et la peur de nuire aux employé·es**

Si des tâches administratives éloignent le cadre du terrain et l'empêche de superviser ses employé·es autant qu'il le souhaiterait, cela peut impliquer que ces derniers ne bénéficient pas de conseils ou d'aide technique de la part du cadre. En l'occurrence, ils pourraient se sentir laissé·es à eux-mêmes et peu soutenu·es (ce qui reviendrait à leur nuire).

*« Quand ma patronne m'appelle et qu'elle me garde au téléphone trente minutes ou me demande de faire un dossier rush, je n'ai pas le choix de négliger mes employé-es en leur faisant signe d'attendre [....] Je trouve ça plate parce que ça m'empêche de faire l'ensemble mon rôle correctement, mais je n'ai pas de contrôle là-dessus. C'est une résignation acquise. » (entrevue 14)*

**Proposition 4a : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de nuire aux employé·es.**

### **La surcharge de rôles et la peur de perdre sa crédibilité**

Aussi, les objectifs à atteindre ne sont pas modulés en fonction de la quantité d'obligations supplémentaires qui sont inhérentes au rôle. Donc, si le / la cadre ne parvient pas à atteindre les objectifs (peu importe les circonstances), il / elle risque d'être perçu·e comme inefficace aux yeux de la direction. Les cadres sont conscient·es que leur performance sera remarquée et notée par la direction. Donc, s'ils / elles ne parviennent pas à réaliser toutes leurs tâches de front, cela risque d'être perçu négativement. Les extraits d'entrevues suivants témoignent de la surcharge constatée par les cadres de même que leur façon de gérer la perception que la direction a de leur rendement.

*« Le matin, je peux passer une demi-heure et au moins 45 minutes le soir [sur les tâches administratives]. Finalement, je suis tout le temps là-dessus. Mais je n'ai pas le choix si je veux être à jour et montrer que je suis une gestionnaire à mon affaire. » (entrevue 13)*

*« Surtout, je ne comprends pas pourquoi ce serait ma faute si un employé.e fait une erreur (sans me consulter par exemple). Moi, j'y vois une occasion d'apprentissage. Mon patron voit ça comme une lacune de gestion et de compétence de l'employé.e à régler le plus rapidement possible. » (entrevue 10)*

**Proposition 4b : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de perdre sa crédibilité.**

**La surcharge de rôles et la peur de l'échec**

La surcharge de rôles implique souvent que les cadres délaissent temporairement une partie de leur rôle (par exemple, la supervision des employé·es) afin de répondre à d'autres priorités (par exemple, la production d'un rapport demandé par la direction). Les cadres jonglent ainsi entre leurs différentes activités, mais doivent parfois en négliger certaines afin de s'attaquer à d'autres. S'ils / elles négligent la supervision de personnel, cela risque d'entraîner une diminution du contrôle qu'ils exercent sur les résultats obtenus par l'équipe (et ainsi amplifier le conflit imputabilité/contrôle). Leurs subordonné·es pourraient également se plaindre d'un manque d'encadrement ou encore de l'absence de leur supérieur.e immédiat.e aux moments où ils en ont besoin. À l'inverse, si les cadres négligent leurs activités administratives, ils / elles risquent de recevoir des commentaires négatifs de la part de la direction ou encore de nuire aux futures opérations de leur unité en raison d'un manque de planification (par exemple, le manque de matériel si un formulaire de commande n'est pas complété à temps). En définitive, la surcharge de rôles peut entraîner la peur de ne pas arriver à tout faire, de ne pas arriver à être partout à la fois. Cette peur de l'échec est bien réelle, comme en témoigne le passage suivant.

*« On doit parfois tourner les coins ronds. Je dois souvent en faire plus aussi pour compenser. Je ne veux pas négliger les employé·es, mais compte tenu de la charge de travail et du temps, je n'ai pas le choix parfois. [...] C'est stressant et j'ai peur de ne pas en venir à bout des fois. Tellement que maintenant je fais de la méditation pour décompresser le matin et le soir. » (entrevue 14)*

**Proposition 4c : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de l'échec.**

## **La surcharge de rôles et le sentiment d'impuissance**

La surcharge de rôles associée à la gestion de personnel et à la gestion administrative peut être liée à la perception que cela fait partie du rôle de cadre de premier niveau. Les cadres peuvent en venir à penser qu'ils n'ont pas le choix, que c'est leur réalité et qu'ils n'y peuvent rien. Ils y seraient contraints par la nature de leur rôle. Ne pouvant modifier les demandes auxquelles ils sont soumis, les cadres de premier niveau trouvent des façons leur permettant de composer avec leurs différentes activités. De ce fait, une solution trouvée par les cadres est de consacrer de leur temps personnel à la réalisation des activités qui leur sont confiées. Cela leur permet de reprendre le contrôle de la situation, mais occasionne du même coup une fatigue et un conflit vie professionnelle – vie personnelle.

*« Ce qui me fatigue... La charge de travail. On m'ajoute beaucoup de tâches administratives que je n'avais pas avant (commandes, évaluation du rendement, inventaires, gestion des plaintes). Ça s'ajoute à mes tâches existantes qui sont assez prenantes : on ajoute des affaires, mais je dois quand même gérer le plancher, les employé-es, faire mes autres tâches et assumer mes responsabilités. Des fois, je suis obligée de négliger les clients pour faire mes tâches, d'autres fois je dois négliger mes employé-es et d'autres fois, je choisis de négliger ma vie personnelle en rattrapant mon retard pendant mes congés. » (entrevue 14)*

**Proposition 4e : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur le conflit vie professionnelle – vie personnelle.**

**Proposition 4f : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la fatigue.**

Maintenant que les quatre tensions paradoxales ont été présentées et ont été associées aux peurs et sentiments négatifs, il convient d'exposer les différentes attentes des cadres.

### **4.6.3 Les attentes à l'égard de la direction et des employé-es**

En contrepartie du travail, des efforts et du temps que le /la cadre investit dans son travail en vue de répondre simultanément aux attentes de la direction et de ses subordonné-es, il / elle s'attend à recevoir des rétributions équitables. Les rétributions peuvent provenir autant de la part de la direction que des subordonné-es. Le / la cadre souhaite ainsi établir et conserver une relation de réciprocité avec ces deux parties pour lesquelles il / elle investit du temps et des efforts. Lorsque ses attentes ne sont pas satisfaites, le / la cadre est susceptible d'éprouver un sentiment d'injustice.

#### 4.6.3.1. Les attentes envers les subordonné·es

Les attentes des cadres envers leurs subordonné·es sont de l'ordre des rétributions sociales (considération et reconnaissance).

##### Considération

La considération que témoignent les subordonné·es à leur cadre de premier niveau est susceptible de se manifester par la confiance. Celle-ci est témoignée au cadre par la sollicitation de son avis dans différents domaines et par le fait de lui livrer des confidences.

*« Je me donne comme devoir de créer un environnement de travail collaboratif, friendly. Je trouve ça bien quand mes employé·es viennent me voir pour des problèmes pour me demander mon avis ou des conseils, ça veut dire qu'ils me font confiance. Je me considère comme le pilier de mes employé·es. » (entrevue 5)*

##### Reconnaissance

Les cadres se disent particulièrement touché·es par la reconnaissance que leur expriment leurs subordonné·es : c'est une part importante de la gratification qu'ils tirent de leur travail.

*« La plus grande reconnaissance, c'est de te faire dire par un employé·e « avec toi je grandis ou si je suis rendu à telle place, c'est grâce à toi ». » (entrevue 2)*

*« Ce que j'aime le plus de ma job, c'est la gratitude des employé·es qui travaillent pour moi. » (entrevue 9)*

À ce sujet, signalons que les attentes des cadres à l'égard de la reconnaissance de leurs subordonné·es augmentent à mesure qu'ils les aident à « faire ». Plus les cadres investissent du temps et de l'énergie à répondre aux attentes de leurs subordonné·es et dans leur développement professionnel, plus ils et elles s'attendent à recevoir de la reconnaissance en retour. Si les subordonné·es ne remarquent pas ce que leur cadre fait pour eux, il / elle risque de se sentir inéquitablement traité·e. L'ingratitude des subordonné·es peut décevoir le / la cadre qui est pour sa part conscient·e de l'ampleur des efforts qu'il investit dans la supervision de ses subordonné·es. Malgré les sentiments négatifs que cette situation peut provoquer chez le / la cadre, il ne peut pas montrer son mécontentement sans mettre en péril la coopération puisque cela serait un cercle vicieux pour la performance de l'équipe. Il s'agit d'une situation de dissonance émotionnelle où les véritables sentiments du cadre sont délibérément cachés aux subordonné·es.

*« Ce qui me déçoit... Un employé.e non reconnaissant. Tu l'avantages en lui accorder des vacances et c'est comme si c'était normal pour lui, un acquis. Mais ça voulait dire du travail de plus pour moi afin de tout planifier et de le rendre possible. » (entrevue 2)*

*« Mes employé-es pensent qu'ils font le gros de la job et que moi je reste assis à mon bureau. S'ils savaient à quel point je travaille fort pour qu'ils aient ce dont ils ont besoin pour travailler et tout ce que ça implique, peut-être qu'ils plus reconnaissants. » (entrevue 4)*

**Proposition 5 : Le manque de reconnaissance perçu de la part des employé-es exerce une influence positive sur le sentiment d'injustice des cadres de premier niveau.**

#### **4.6.3.2. Les attentes envers la direction**

Les attentes du cadre de premier niveau envers la direction concernent la considération, la reconnaissance pour les résultats obtenus de même que le caractère équitable des rétributions. Puisque le / la cadre contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation en posant des actions visant à « faire faire » et à « faire », il / elle apporte ses contributions à l'organisation (temps, efforts, énergie). En contrepartie, il / elle s'attend à recevoir de la reconnaissance de la part de la direction pour sa contribution au succès de l'organisation.

#### **Reconnaissance**

Lorsque les cadres sentent que leurs contributions ne sont pas soulignées ni saluées comme elles le devraient par la direction, cela génère des émotions comme la tristesse, la colère et la dévalorisation de soi.

*« En plus, on repassera pour la reconnaissance... Franchement, je pourrais dire que je n'avais aucune reconnaissance, que j'atteigne mes objectifs ou non d'ailleurs. » (entrevue 3)*

*« Ma performance n'était pas reconnue au travail, mais elle était appréciée. Appréciée parce que j'atteins les objectifs, y'a pas trop de remous dans mon équipe. Reconnue, non. Tu n'as pas de rétroaction qui me permette de me développer, pas de commentaires personnalisés à toi, pas de bonis. Autant monétaire que non monétaire, t'as rien. Tous les cadres ont la même bouteille, même carte, même mot pour Noël. Ce n'est même pas personnalisé. Ben là, merci... » (entrevue 2)*

**Proposition 6 : Le manque de reconnaissance perçu de la part de la direction exerce une influence positive sur (a) la tristesse, (b) la colère et (c) la dévalorisation de soi des cadres de premier niveau.**

## **Soutien et flexibilité perçus de la direction**

Les cadres de premier niveau apprécient également lorsque leurs supérieurs comprennent leur réalité parfois difficile et font preuve de flexibilité lorsque des défis ou des imprévus surviennent. Au contraire, lorsqu'ils et elles ne se sentent pas appuyé·es ni défendu·es en cas de souci, cela leur indique qu'ils et elles n'ont pas beaucoup d'importance pour la direction.

*« J'ai eu un patron qui connaissait ma réalité parce qu'il avait fait mon poste avant d'être promu VP. Quand je lui expliquais que j'étais dépendante de l'input des membres de mon équipe, il me comprenait et se rappelait à quel point c'était difficile aussi dans son temps. » (entrevue 3)*

*« On est pas backés [par la direction] comme gestionnaires. » (entrevue 6)*

**Proposition 6 (d) : Le manque de soutien et de flexibilité perçu de la part de la direction exerce une influence positive sur la dévalorisation de soi des cadres de premier niveau.**

## **Confiance perçue de la direction**

Les cadres de premier niveau perçoivent que la direction contrôle ou surveille étroitement leur travail ainsi que celui que réalisent leurs subordonné·es. Cela est perçu comme un manque de confiance provenant de la direction. Les cadres se sentent « en examen » lorsque la direction adopte ces comportements et cela génère un stress supplémentaire.

*« Ce qui me stresse... Les visites des boss. Ils surveillent ton travail, la boutique, tes chiffres et ils regardent si tes employé·es sont bien gérés. Si y'a quelque chose de pas correct, je dois le prendre sur moi. Si un employé.e a fait un erreur, la faute passe sur moi parce que je devais le superviser. » (entrevue 6)*

*« Si des imprévus qui m'empêchaient de respecter la date de livraison des articles, je devais me rapporter à mon VP pour justifier que je sois passée à côté de l'objectif. » (entrevue 3)*

**Proposition 6 (e) : Le manque de confiance perçu de la part de la direction exerce une influence positive sur le stress des cadres de premier niveau.**

Pour certains cadres, la confiance que leur témoigne leur patron.ne signifie que leur expertise est reconnue. Ils et elles y voient une source de valorisation et un signal signifiant que leur travail est apprécié.

*« Je sais ce qui est attendu de mon patron à cause des lignes directrices et des objectifs qu'il me donne. Après, c'est à moi de décider comment le faire. Je pense*

*ben avoir la confiance de mon patron, j'en ai l'impression. C'est sûr qu'il ne me dit pas bravo et qu'il ne me fait pas de bons commentaires, mais je pense qu'il a confiance quand il me donne plus de responsabilités. C'est comme ça que je le vois. » (entrevue 5)*

**Proposition 6 (f) : La considération perçue de la part de la direction exerce une influence négative sur la dévalorisation de soi des cadres de premier niveau.**

#### **4.6.4 Équité des rétributions**

Aussi, les cadres de premier niveau évaluent si leurs rétributions (salaire, prestige, etc.) sont suffisamment élevées compte tenu de leurs contributions à l'organisation et de ce qu'ils font pour leurs subordonné·es. Ils et elles évaluent si leurs rétributions sont équitables et si ces dernières « valent » les efforts investis dans leur emploi. Les extraits suivants portent sur la perception des cadres à l'égard de l'équité des ressources qui leur sont fournies afin de réaliser leur travail de même que la perception du niveau de prestige associé à leur emploi.

*« Mais, en même temps, ce n'est pas juste, car il y en a qui ont des privilèges. Ils ont droit à plus de ressources que toi parce qu'ils sont bien chum avec la direction, par exemple. Et quand tu as moins de ressources, t'as moins de chance d'atteindre tes objectifs et d'avoir ton bonus. Des fois, je me dis, quoi je fasse, mon bonus est décidé par les autres.. quand tu as moins de ressources ou quand tu as des employé·es qui ne font pas l'affaire... » (entrevue 11)*

*« Pour moi, ça représentait aussi un prestige d'avoir un poste de gestionnaire, l'accès à de l'information privilégiée. J'étais fière de dire que j'étais gestionnaire, je ne m'en vantais pas, mais j'étais fière. » (entrevue 2)*

**Proposition 6 (g) : L'iniquité des rétributions (salaire, prestige) perçu exerce une influence positive sur la perception d'injustice des cadres de premier niveau.**

Les cadres de premier niveau comparent également leurs rétributions à celles qui sont offertes à leurs subordonné·es. Ces rétributions concernent autant le niveau de rémunération monétaire (salaire) que la considération, la reconnaissance et les conditions de travail (horaires flexibles, conciliation vie professionnelle – vie personnelle, etc.). Les cadres de premier niveau évaluent ainsi le caractère équitable de leurs propres rétributions en fonction : a) des rétributions qui sont offertes à leurs subordonné·es (par la direction et par eux-mêmes) et b) de l'ampleur de leurs propres contributions à l'organisation (niveau de responsabilités, efforts, heures de travail, etc.). C'est ce que nous nommons ici la perception d'iniquité descendante : lorsque les cadres perçoivent qu'ils et elles sont désavantagé·es comparativement à ce qu'ils et elles font comme efforts afin d'offrir des conditions de travail intéressantes à leurs employé·es, différentes

émotions négatives peuvent émerger. Les extraits suivants montrent que le sentiment d'injustice, la frustration et la colère sont associés à cette situation où les cadres perçoivent une iniquité.

*« Je faisais les paies et je voyais les salaires de tout le monde. Ça me frustrait de voir les écarts de salaire entre les cadres et les employé-es qui avaient beaucoup d'ancienneté. J'ai plus de responsabilités, je fais 50h par semaine, et au final, j'ai 50\$ de plus par semaine à mes débuts. J'en fais beaucoup beaucoup plus que l'employé.e qui fait son minimum et qui fait 35h, et j'ai pas beaucoup plus de salaire et d'avantages! C'était de l'injustice et ça me faisait bien grogner... Alors pourquoi être gestionnaire, à quel prix? Quand ça allait mal dans mon poste, je me disais pourquoi je fais ça pour si peu de plus. » (entrevue 2)*

*« Également, je ne suis pas d'accord avec mon salaire. J'ai un titre de cadre et le statut qui va avec, mais mon salaire n'est pas à la hauteur de ça, il me semble. Ma charge augmente, mais pas mon salaire. Mais je n'ai pas d'écoute de la part des patrons, j'ai l'impression que je dois faire mes preuves avant de demander une augmentation de salaire. » (entrevue 14)*

**Proposition 7 : L'iniquité descendante exerce une influence positive sur (a) le sentiment d'injustice et (b) la colère / la frustration des cadres de premier niveau.**

Dans l'ensemble, l'analyse des données qualitatives collectées nous permet de concevoir un modèle théorique expliquant entre autres ce qu'impliquent les tensions de rôle et comment elles sont associées à la détresse psychologique à travers des peurs et des émotions négatives. Le tableau 4.4 qui suit offre un résumé des différentes propositions de recherche formulées. Ces résultats nous permettront maintenant d'amorcer la présentation de la deuxième phase de la recherche qui consiste à développer puis valider l'instrumentation nécessaire afin de mesurer les différents concepts inclus dans le modèle d'analyse.

**Tableau 4.4** Résumé des propositions de recherche

| <b>Propositions de recherche</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proposition 1 : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur (a) la peur de perdre la coopération des subordonné·es, (b) la peur du rejet, (c) la peur de provoquer des réactions émotionnelles, (d) la peur de l'échec, (e) la peur de perdre sa crédibilité, (f) le sentiment d'injustice, (g) le sentiment d'impuissance, (h) le sentiment de solitude, (i) la frustration / la colère, (j) le sentiment de culpabilité et (k) le sentiment d'incompétence des cadres de premier niveau. |
| Proposition 2 : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur (a) la peur de l'échec, (b) la peur de perdre sa crédibilité, (c) la peur de la trahison, (d) le sentiment d'impuissance et (e) le sentiment d'injustice et (f) la colère/frustration des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                            |
| Proposition 3 : Le conflit de valeurs exerce une influence positive sur (a) la peur de nuire aux employé·es, (b) le sentiment d'impuissance, (c) le sentiment de culpabilité, (d) le sentiment d'injustice et (e) sur la colère des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Proposition 4: La surcharge de rôles exerce une influence positive sur (a) la peur de nuire aux employé·es, (b) la peur de perdre sa crédibilité, (c) la peur de l'échec, (d) le sentiment d'impuissance, (e) le conflit vie professionnelle – vie personnelle et (f) la fatigue.                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposition 5 : Le manque de reconnaissance perçu de la part des employé·es exerce une influence positive sur le sentiment d'injustice des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Proposition 6 : Le manque de reconnaissance perçu de la part de la direction exerce une influence positive sur (a) la tristesse, (b) la colère et (c) la dévalorisation de soi des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Proposition 6 (d) : Le manque de soutien et de flexibilité perçu de la part de la direction exerce une influence positive sur la dévalorisation de soi des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Proposition 6 (e) : Le manque de confiance perçu de la part de la direction exerce une influence positive sur le stress des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Proposition 6 (f) : La considération perçue de la part de la direction exerce une influence négative sur la dévalorisation de soi des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Proposition 6 (g) : L'iniquité des rétributions (salaire, prestige) perçu exerce une influence positive sur la perception d'injustice des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proposition 7 : L'iniquité descendante exerce une influence positive sur (a) le sentiment d'injustice et (b) la colère / la frustration des cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## **CHAPITRE 5**

### **PHASE 2 (QUANTITATIVE): CONCEPTION ET VALIDATION DES INSTRUMENTS DE MESURE**

#### **5.1. Objectifs de l'étude**

Le modèle explicatif présenté au chapitre précédent a permis de mettre en lumière des facteurs de risque psychosociaux pour la santé psychologique des cadres de premier niveau et les mécanismes psychologiques qui relient ces facteurs à la détresse psychologique. Comme plusieurs de ces concepts sont émergents, et que nous souhaitons vérifier leur influence dans le cadre d'une démarche quantitative, le développement d'instruments de mesure est requis. Il s'agit d'un point de jonction supplémentaire au devis de recherche mixte de type séquentiel exploratoire : la construction et la validation d'instruments de mesure.

L'objectif de cette phase consiste à élaborer et valider des instruments de mesure pour les facteurs de risque psychosociaux spécifiques aux cadres de premier niveau. Ces concepts sont des facteurs de risque exprimés par les cadres de premier niveau (par exemple le conflit imputabilité-contrôle) et des peurs (par exemple, la peur de nuire aux employé·es). Leurs qualités psychométriques seront vérifiées à l'aide de trois différents échantillons de cadres de premier niveau. Cette étape de validation contribue à la progression des connaissances en ce qui concerne les facteurs de risque associés à la détresse psychologique en procurant des instruments de mesure valides, fidèles et représentatifs de la réalité des cadres de premier niveau. Rendre disponibles des instruments de mesure validés et standardisés aux chercheur·es qui travaillent sur des sujets de recherches connexes constitue d'ailleurs une contribution méthodologique de notre thèse.

#### **5.2. Opérationnalisation des variables**

En raison de notre posture épistémologique, nous concevons que les facteurs de risque psychosociaux sont perçus et vécus de manière subjective. Par exemple, la charge de travail sera appréciée de manière différente par chaque travailleur·se, même si la quantité objective de tâches est la même. Toutefois, nous sommes d'avis que ces facteurs de risque découlent d'une réalité « objective » du rôle, que les cadres interprètent de manière différente. En ce sens, il est cohérent de procéder à l'identification, la définition et la mesure de ces concepts. Des données

chiffrées sont ainsi requises pour générer des statistiques. Pour les collecter, il s'avère nécessaire d'utiliser des instruments de mesure valides et fidèles. Pour ce faire, l'opérationnalisation des variables est nécessaire.

L'opérationnalisation des variables est le processus visant à expliciter des concepts abstraits en les transformant en variables facilement observables et mesurables (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 104) dotées d'une « définition opérationnelle » (Bryman et Bell, 2011, p. 154). Ce processus implique de rendre palpable un concept théorique dans le monde réel (Contandriopoulos, 2005; Giordano et Jolibert, 2008). L'objectif de l'opérationnalisation des variables consiste alors en la transformation des concepts théoriques en variables, lesquelles se déclinent en indicateurs empiriques précis et spécifiques (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.82) qui mesurent bien les concepts (c'est-à-dire qui sont valides; Nunnally et Bernstein, 1994). Nous reviendrons plus en détail sur la question de la validité dans la prochaine section.

Les concepts vont alors de pair avec la mesure puisqu'ils sont opérationnalisés en variables, ce qui permet de vérifier les interrelations entre les différentes mesures (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 85). Par mesurer, nous entendons « assigner des symboles à des objets afin d'en quantifier les attributs de manière numérique »<sup>122</sup> (Nunnally et Bernstein, 1994, p.3) de manière à dégager des différences entre les personnes (Bryman et Bell, 2011, p. 154). Il s'avère essentiel d'accorder une attention particulière aux concepts, notamment pour construire des instruments de mesure valides.

Plus concrètement, chaque concept de la recherche – « élément abstrait, latent » (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 85) non observable et non directement mesurable – doit être transposé en variable, c'est-à-dire en un attribut qui varie selon les personnes sondées (Bryman et Bell, 2011). C'est ainsi qu'un concept intangible tel la détresse psychologique peut être évalué et apprécié chez un grand nombre d'individus à partir d'énoncés. En précisant chacune des dimensions de cet état psychologique (par exemple, l'anxiété) et en indiquant clairement comment elle s'incarne dans la réalité empirique (par exemple, « Je me suis senti.e nerveux/nerveuse »), il est possible de quantifier et de qualifier un concept abstrait.

---

<sup>122</sup> Traduction libre de: « measurement consists of rules for assigning symbols to objects so as to (1) represent quantities of attributes numerically (scaling) [...] » (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 3).

### 5.3. Qualités psychométriques des instruments de mesure

Cette section détaillera les qualités psychométriques recherchées qui guident le processus de développement des instruments de mesure.

D'abord, « un indicateur est utile dans les recherches en sciences sociales s'il permet d'obtenir des données fidèles sur plusieurs prises de mesure et qu'il reflète le concept théorique qu'il représente »<sup>123</sup> (Carmines et Zeller, 1979, p. 16). Cela fait directement référence aux notions de validité et de fidélité des instruments de mesure.

Dans sa plus simple expression, la validité se définit comme « la capacité à mesurer ce que l'on prétend mesurer » (Kerlinger et Lee, 1979, p. 666, notre traduction). La validité est ainsi étroitement liée au volet théorique de l'étude parce qu'elle concerne l'adéquation de la définition théorique des concepts aux indicateurs empiriques (Carmines et Zeller, 1979). La validité de l'instrument de mesure dépend ainsi de la qualité des énoncés pour mesurer la variable (Fowler, 2009, p. 93). Les indicateurs doivent refléter le concept en entier sans toutefois déborder de sa définition : ils doivent mesurer toutes les dimensions qu'il contient, mais exclusivement ses dimensions (et non des dimensions de concepts voisins).

Les instruments de mesure devraient tendre vers ces types de validité : de construit, apparente, de contenu, concomitante, prédictive et nomologique (Bryman et Bell, 2011; Hair *et al.*, 2019b; Hinkin, 1998).

1. La validité de construit (« *construct validity* ») représente « le degré auquel un instrument mesure ce pour quoi il a été conçu »<sup>124</sup> (Hinkin, 1998, p. 105). Par exemple, est-ce que l'instrument qui prétend mesurer une variable (p. ex., la perception d'équité) permet effectivement de recueillir les perceptions des cadres sur cet aspect? Ce type de validité fait explicitement référence à la définition exhaustive de la variable : il faut d'abord connaître ce qui est à mesurer afin de déterminer si les indicateurs y parviennent réellement.

2. La validité de contenu (« *content validity* ») concerne le degré de concordance entre les énoncés proposés et la définition du concept qui a été établie (Roussel, 2005). Il s'agit de porter

---

<sup>123</sup> Traduction libre de: « Thus, for an indicator to be useful in social science research, it must lead to quite consistent results on repeated measurements and reflect its intended theoretical concept. » (Carmines et Zeller, 1979, p. 16)

<sup>124</sup> Traduction libre de: « the extent to which the scale measures what it is purported to measure » (Hinkin, 1998, p. 105).

un jugement sur le caractère adéquat du contenu choisi (c.-à-d. les indicateurs ou énoncés retenus) dans le domaine des connaissances (c.-à-d. le domaine des énoncés possibles) auquel il appartient (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 101). L'objectif est de parvenir à retirer les énoncés qui sont « conceptuellement incohérents avec les définitions retenues » (Roussel, 2005, p. 253). La validité de contenu se vérifie très tôt dans le développement des instruments de mesure auprès d'expert·es et de chercheur·es, soit avant de faire un pré-test auprès d'un échantillon conséquent.

3. La validité apparente (« *face validity* ») est manifeste lorsque les énoncés semblent représenter le concept auxquels ils sont associés (Nunnally et Bernstein, 1994). Il s'agit ici d'une « apparence » et non d'un test statistique qui permet de déterminer ce niveau de validité (Bryman et Bell, 2011; Nunnally et Bernstein, 1994). Autant les chercheur·es qui développent les instruments de mesure, les chercheur·es expert·es dans le domaine (Bryman et Bell, 2011) que les participant·es pour lequel·les le test a été développé (Nunnally et Bernstein, 1994) peuvent être des évaluateur·rices pour attester de la validité apparente. Par exemple, est-ce que les énoncés permettant de recueillir les perceptions sur l'équité à l'égard du salaire sont considérés comme « utiles » et pertinents à cette fin?

4. La validité concomitante (« *concurrent validity* ») est le degré auquel la mesure de la variable étudiée est liée à une variable à laquelle elle est théoriquement liée (Bryman et Bell, 2011). Par exemple, comme la détresse psychologique est connue comme étant une conséquence de la surcharge de travail, alors les mesures de la surcharge et de la détresse devraient être liées lorsque les deux variables sont mesurées au même moment si leurs instruments sont valides.

5. La validité prédictive (« *predictive / criterion-related validity* ») est « déterminée par le degré de correspondance entre le(s) prédicteur(s) et le critère » (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 94, notre traduction), le critère représentant une mesure future (Bryman et Bell, 2011). Pour vérifier ce type de validité, du temps doit s'être écoulé entre les deux prises de mesure et une forte corrélation doit exister entre le(s) prédicteur(s) et le critère (Nunnally et Bernstein, 1994).

6. La validité nomologique (« *nomological validity* ») est présente lorsqu'un construit est associé aux construits de son réseau nomologique auquel il est théoriquement lié (Hair et al., 2019b<sup>125</sup>;

---

<sup>125</sup> « Test of validity that examines whether the correlations between the constructs in the *measurement theory* make sense. Construct correlations can be useful in this assessment. » (Hair et al., 2019b, p. 690).

Cronbach et Meehl, 1955). Elle est présente si un concept (mesuré par un instrument) se comporte comme prévu dans un réseau théorique donné. En d'autres termes, la validité nomologique est évaluée en examinant les relations entre la mesure en question et d'autres mesures qui, selon la théorie, devraient être liées. La validité nomologique fait donc référence à la validité de critère, à savoir la validité concomitante et la validité prédictive. Vérifier la validité nomologique suppose également d'identifier des construits apparentés, autant des construits voisins ou similaires que des prédicteurs, des médiateurs, des modérateurs et des conséquences possibles, afin de vérifier si l'instrument de mesure présente les relations attendues (Hagger *et al.*, 2017).

La deuxième qualité psychométrique désirable est la fidélité / fiabilité (« *reliability* »), laquelle peut se décliner en différents volets comme la stabilité de l'instrument de mesure et l'homogénéité interne (Bryman et Bell, 2011; Nunnally et Bernstein, 1994).

1. La stabilité temporelle de la mesure réfère au fait « d'obtenir les mêmes résultats à un test après de multiples essais répétés » (Carmines et Zeller, 1979, p. 11, notre traduction). Il s'agit ainsi de la stabilité de la mesure dans le temps. Ce type de fidélité peut être souhaitable lorsque les mesures ne sont pas sensées varier dans le temps ou lorsqu'il n'y a pas eu de changements pouvant expliquer la variation. Ainsi, la mesure d'une feuille de papier d'un format spécifique devrait tout le temps être la même, peu importe le moment de la prise de mesure. Il en va de même pour une mesure des traits de personnalités qui devraient être relativement stable dans le temps contrairement aux états (Nunnally et Bernstein, 1994). Toutefois, comme le soulignent Nunnally et Bernstein (1994, p. 212), la stabilité temporelle n'est pas systématiquement souhaitable selon ce qui est mesuré.<sup>126</sup>

2. L'homogénéité interne réfère à la cohérence des indicateurs (ou des énoncés) entre eux, de sorte qu'ils se rattachent au même concept (Bryman et Bell, 2011). En d'autres termes, des indicateurs qui mesurent un concept réflexif doivent signifier la même chose en utilisant des mots différents. Une façon de vérifier la fidélité d'un instrument de mesure est de calculer son degré d'homogénéité interne (alpha de Cronbach), lequel repose à la fois sur « la corrélation

---

<sup>126</sup> Basé sur: « High internal consistency is *very* desirable, but temporal stability may or may not be: trait measures are intended to be reliable, but state measures are not. » (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 212)

moyenne entre les différents énoncés d'un même instrument de mesure »<sup>127</sup> et le nombre d'énoncés qui est contenu dans l'échelle (Nunnally et Bernstein, 1994). Ainsi, lorsque les énoncés de l'échelle mesurent la même variable, l'homogénéité interne devrait être élevée (Kline, 1998, p. 30). Un instrument de mesure dont l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) est supérieur au seuil de 0.70 (Kline, 1998, p. 29), voire de 0.80 (Bryman et Bell, 2007, p. 164) est d'une homogénéité interne satisfaisante.

La fidélité concerne le volet empirique de la recherche, car elle concerne la performance des mesures, c'est-à-dire le point de rencontre entre l'instrument de mesure et les participant·es. En d'autres termes, la fidélité concerne la façon dont les répondant·es comprendront les questions et accepteront d'y répondre de manière sincère et attentive (Bryman et Bell, 2011; Fowler, 2014). Un instrument est susceptible d'être fiable dans la mesure où les énoncés qui le composent sont formulés clairement de façon à assurer la même compréhension pour tous les répondant·es (Bryman et Bell, 2011). Des énoncés formulés de façon claire, univoque et exempté d'ambiguïté (Fowler, 2009, p. 93) permettent d'assurer que la variabilité des réponses provient des différences individuelles (le degré auquel les répondant·es perçoivent qu'un facteur de risque est présent dans leur environnement de travail) et non de la compréhension différente / erronée des questions (Fowler, 2001, p. 71).

La fidélité des réponses obtenues de la part des participant·es renvoie également à la possibilité d'un biais de désirabilité sociale impliquant un manque de sincérité dans les réponses : cela signifie que les participant·es pourraient être tenté·es de fournir des réponses qui semblent davantage acceptables ou « désirables » aux yeux des autres (Bryman et Bell, 2011) afin de conserver une bonne image d'eux-mêmes et de bien paraître (Fisher, 1993). En effet, même si les énoncés sont formulés clairement de manière à être compris de la même manière par les participant·es, encore faut-il que ces personnes indiquent la réponse qui correspond réellement à ce qu'ils pensent et ressentent. Cela peut poser un défi pour des questions dites sensibles ou plus personnelles, par exemple la santé psychologique (Krumpal, 2013). Les répondant·es pourraient par exemple atténuer leurs symptômes de mauvaise santé psychologique parce qu'il existe certains préjugés à ce sujet dans la société comme le souligne Fowler (2014, p. 94). Pour remédier à ces biais, il existe plusieurs possibilités : l'utilisation d'un questionnaire auto-administré anonyme et confidentiel que les participant·es peuvent remplir dans la discrétion

---

<sup>127</sup> « Internal consistency describes estimates of reliability based on the average correlation among indicators within a test. » (p. 251)

ainsi que la formulation neutre des énoncés (Bryman et Bell, 2011; Fowler, 2014; Nederhof, 1985).

L'importance de la fidélité est grande, car des énoncés mal compris risqueraient d'introduire des erreurs de réponse qui altèreraient par le fait même la « vraie mesure » pour chacun des individus concernés (« *true score* »; Nunnally et Bernstein, 1994, p. 211). Mesurer un concept à l'aide de plusieurs indicateurs s'avère ainsi une bonne pratique pour vérifier si l'instrument de mesure est fiable (Nunnally et Bernstein, 1994).

Finalement, il est à noter que la fidélité d'un instrument de mesure n'implique pas nécessairement sa validité, car ces deux qualités sont distinctes (Carmines et Zeller, 1979, p. 13; Nunnally et Bernstein, 1994, p. 214). En effet, un instrument de mesure peut être fidèle (fournir les mêmes résultats), sans toutefois être valide (fournir les bons résultats, une mesure adéquate du concept) (Carmines et Zeller, 1979). Toutefois, un instrument valide est aussi fidèle, car il mesure correctement ce qu'il dit mesurer et sera compris de la même façon par les participant·es (Carmines et Zeller, 1979). La conception de nos instruments de mesure s'est donc réalisée dans l'optique de favoriser leur validité et leur fidélité.

Les étapes du développement et de la validation des instruments de mesure qui ont été suivies dans le cadre de notre thèse font l'objet de la prochaine section.

#### **5.4. Les étapes du développement et de la validation des instruments de mesure**

Le développement des instruments de mesure est un point de jonction du devis mixte séquentiel exploratoire en trois phases utilisé dans notre thèse doctorale (Creswell et Plano Clark, 2003; Creswell, 2009, 2018). En effet, cette étape fait le pont entre les deux premières phases de la recherche : les données qualitatives collectées lors des entrevues sont utilisées pour concevoir les instruments de mesure (les énoncés permettant de rendre compte d'une variable), lesquels sont utilisés dans la phase quantitative de la thèse afin de vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche. Nous avons donc suivi un processus de développement des indicateurs appuyé sur des pratiques reconnues par les chercheur·es. Le processus suivi se base sur les étapes proposées par Hinkin (1998) et est présenté au tableau 5.1 qui suit.

Notons d'emblée que les construits inclus dans notre thèse sont réflexifs dans la mesure où les énoncés pour les mesurer sont « interchangeables » et des « synonymes » puisqu'ils mesurent la même chose, présentent des chevauchements et sont associés au même facteur (Hair *et al.*, 2019b; Jarvis *et al.*, 2003).

**Tableau 5.1** Processus de développement et de validation des instruments de mesure

| Étape | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Échantillons mobilisés pour réaliser les activités                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Définir les concepts et rédiger les énoncés des instruments de mesure.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Échantillon 1 (données qualitatives) : 14 cadres de premier niveau de différents secteurs d'activité                                                                                                                                               |
| 2     | Vérifier la <b>validité de contenu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consulter des expert·es (chercheur·es) afin qu'ils portent un jugement sur la représentativité des énoncés en fonction de la définition (Hinkin, 1998; Roussel, 2005).</li> <li>○ Consulter des personnes issues de la population à l'étude afin de vérifier leur compréhension des énoncés.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Consultation de la direction de recherche qui est experte dans le domaine.<br>Pré-test en mode face-à-face auprès de 5 cadres de premier niveau en vue de vérifier la signification et la compréhension des énoncés par rapport à leur définition. |
| 3     | Vérifier la <b>validité de construit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaliser une analyse en composantes principales exploratoire (Roussel, 2005, p. 256).</li> <li>○ Privilégier un prétest auprès d'un échantillon de personnes issues de la population à l'étude (Roussel, 2005).</li> <li>○ Éliminer les indicateurs qui nuisent à la structure factorielle.</li> <li>○ Calculer les alphas de Cronbach en fonction de la première épuration des instruments de mesure.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | Échantillon 2 : 178 (temps 1) et 244 cadres de premier niveau (temps 2). Les femmes représentent la majorité des échantillons (environ 56% pour chacun des deux temps de mesure).                                                                  |
| 4     | Vérifier pour une deuxième fois la <b>validité de construit</b> pour l'instrument épuré. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaliser une analyse factorielle confirmatoire avec un autre échantillon. Il s'agit ici non pas de vérifier la structure qui émerge d'un ensemble d'énoncés, mais bien de vérifier si les énoncés retenus en analyse en composantes principales exploratoire appartiennent effectivement aux facteurs déterminés. Ainsi, dans le logiciel, il était nécessaire de regrouper les énoncés sous le bon facteur pour ensuite vérifier si les indices d'adéquation du modèle étaient satisfaisants ou s'ils pouvaient être améliorés en modifiant la structure.</li> </ul> | Échantillon 3 : 186 (temps 1) et 256 (temps 2) cadres de premier niveau. L'échantillon est équilibré sur le plan du genre des participant·es (les femmes représentent entre 49.5% pour le premier temps de mesure et 53.1% pour le second).        |
| 5     | Vérifier la <b>validité concomitante</b> . <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vérifier la présence d'une corrélation statistiquement significative entre la mesure de la variable étudiée et la mesure d'une variable à laquelle elle est théoriquement liée (Bryman et Bell, 2011).</li> </ul> Vérifier la <b>validité discriminante</b> . <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plusieurs techniques peuvent être employées afin de vérifier ce type de validité selon Hair (2006), soit :</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | Idem que pour l'étape précédente.                                                                                                                                                                                                                  |

| Étape | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Échantillons mobilisés pour réaliser les activités                       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|       | 1) l'analyse en composantes principales, 2) la faible corrélation entre deux concepts qui ne sont pas supposé être corrélés et 3) la matrice multi-traits. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La matrice de corrélations sera utile afin de statuer sur les relations entre les variables (et permettant ainsi d'établir la validité concomitante et discriminante).</li> <li>○ Faire une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (HTMT) (Henseler <i>et al.</i>, 2015).</li> </ul> | Échantillon 3 : 186 (temps 1) et 256 (temps 2) cadres de premier niveau. |
| 6     | Répliquer l'analyse factorielle confirmatoire avec les données qui seront utilisées ultérieurement afin de vérifier les hypothèses de recherche (soit dans la phase 3 présentée au chapitre 6).                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Échantillon 4 : 256 (temps 1) et 202 (temps 2) cadres de premier niveau. |

Il s'agit de notre application des étapes proposées par Hinkin (1998) : Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>

#### 5.4.1. Étape 1 : Définition des concepts et rédaction des énoncés

La première étape du processus de développement d'un instrument de mesure consiste à déterminer les concepts à mesurer (DeVellis, 2003), c'est-à-dire à définir les différents concepts de la recherche de manière précise, exhaustive et opérationnelle (Bryman et Bell, 2007, p.159; Hinkin, 1998). En arriver à la clarté des concepts suppose « l'utilisation habile du langage de façon à créer, de manière persuasive, des distinctions catégoriques précises et parcimonieuses entre les concepts »<sup>128</sup> (Suddaby, 2010, p. 347). En ce sens, les définitions doivent satisfaire aux trois conditions suivantes selon Suddaby (2010) :

- 1) Contenir les caractéristiques et dimensions essentielles du concept. Les définitions doivent présenter toutes les dimensions du concept (exhaustivité), mais uniquement celles-ci (exclusivité; ne pas s'étendre aux dimensions qui appartiennent à d'autres concepts).
- 2) Éviter d'énoncer les définitions de façon tautologique. Elles doivent se présenter sous une forme explicative claire qui contient des mots différents (donc excluant des mots de même famille) que ceux du nom du concept. Autrement dit, la définition ne doit pas « tourner en rond ». Par exemple, la *détresse psychologique* au travail serait définie de façon tautologique si elle était définie comme le fait « d'être *en détresse* lorsque l'on se trouve au travail ».
- 3) Se présenter sous une forme parcimonieuse. Une définition courte, précise et univoque est souhaitable. Une longue définition, vague ou imprécise peut être confuse et, ainsi, ne pas permettre de remplir sa fonction d'explication du concept.

<sup>128</sup> Traduction libre de: « Construct clarity involves the skillful use of language to persuasively create precise and parsimonious categorical distinctions between concepts. » (Suddaby, 2010, p. 347)

Ces conseils ont été suivis afin de définir les nouveaux concepts qui ont émergé des entrevues semi-dirigées avec les cadres de premier niveau. La présentation de ces concepts fait d'ailleurs l'objet de la prochaine section de ce chapitre.

#### **5.4.1.1. Nouveaux concepts**

Lors de la phase qualitative de notre étude doctorale, de nouveaux concepts ont émergé des propos des participant·es. Par nouveaux concepts, nous entendons des concepts émergents ne trouvant pas de référent exact et exhaustif dans la littérature (c'est-à-dire des concepts désignés par le même nom ou un nom différent, mais qui sont définis de façon identique) ni d'instruments de mesure validés existants. Il est donc nécessaire de formuler la définition de ces nouveaux concepts de manière rigoureuse, en s'appuyant sur les données qualitatives recueillies et en respectant les caractéristiques d'une définition claire des concepts tel qu'abordé précédemment (Suddaby, 2010). Ces définitions sont présentées aux tableaux 5.2.

**Tableau 5.2** La définition des nouveaux concepts qui émergent des analyses qualitatives

| Concepts                                                                               | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conflit imputabilité / contrôle (sur les moyens d'action et sur les employé·es)</b> | La tension associée à la contradiction perçue entre le fait d'être tenu.e responsable des résultats de son unité (performance des employé·es, situations problématiques) et le fait de ne pas avoir le plein contrôle sur 1) les employé·es (nombre, qualité, comportements, rendement) ainsi que sur 2) les moyens d'action qu'il est possible de mettre en œuvre (consignes, contraintes de la direction).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Reproches injustifiés de la part des employé·es</b>                                 | <p>La contradiction perçue entre le fait d'être tenu.e responsable, aux yeux des employé·es, des décisions prises par la direction (politiques, conditions de travail) et l'absence de participation à ces décisions.</p> <p>Ce concept se rapproche du rôle de « buffer » entre les employé·es et la direction qui sous-entend que le cadre devient en quelque sorte le « département des plaintes » puisqu'il se situe entre la direction et les employé·es (Rosen, 1970). En raison de sa position « paradoxale », « d'entre-deux », « sandwich » entre la direction et les employé·es (Child et Partridge, 1982 ; Driscoll et al., 1978 ; McConville et Holden, 1999 ; Pondy, 1967 ; Roethlisberger, 1965 ; Wright, 1997), le cadre de premier niveau assume le rôle de « courroie de transmission » (Mélèze, 1972 cité dans Delaye et Boudrandi, 2010, p. 32) et de messenger de part et d'autre.</p> |
| <b>Iniquité descendante<sup>129</sup></b>                                              | La perception que le cadre offre à ses employé·es des rétributions (p. ex., heures de travail raisonnables) et des avantages auxquels lui-même n'a pas accès et dont il ne peut pas bénéficier. La particularité de l'iniquité descendante est que le cadre a la perception d'avoir lui-même contribué à l'inégalité des ratios en déployant des efforts pour satisfaire les subordonné·es. La perception d'iniquité descendante trouve écho dans certains articles qui traitent des inconvénients associés au rôle de cadre (p. ex., Zierden, 1980).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Peur de perdre sa crédibilité</b>                                                   | L'appréhension ou la crainte de ne pas être perçu.e, par les autres (surtout la direction), comme un cadre qui possède les qualités requises (compétences, capacité de performer, être digne de confiance) pour occuper son poste.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Peur de perdre la coopération des employé·es</b>                                    | La crainte du cadre de ne pas être en mesure d'inciter ses employé·es à accepter son autorité et à s'investir dans leur travail. Cette crainte est associée au noyau du rôle de cadre de premier niveau, le « faire faire », qui implique d'inciter les employé·es à faire leur travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Peur de la trahison de la part des employé·es</b>                                   | La crainte du cadre d'accorder sa confiance à tort à ses employé·es, que ces derniers le trompent afin de profiter de la situation et de s'avantager indûment (mentir, abuser de la bonne foi du cadre).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Peur de provoquer des réactions émotionnelles</b>                                   | La crainte du cadre que l'accomplissement de son rôle de gestion suscite l'expression d'émotions négatives de la part des employé·es qui témoigneraient de leur mécontentement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

\* Certaines familles de concepts jouissent d'une vaste littérature. C'est le cas pour les peurs (par exemple Conroy, 2001; Chassangre, 2014; Kets de Vries, 1994; Zaleznik, 1963). Nous avons toutefois défini les concepts de manière située en mobilisant les propos des entrevues réalisées avec les cadres de premier niveau. Les peurs présentées émergent du vécu des cadres de premier niveau et ont été définies dans cette optique.

<sup>129</sup> Le vocable « iniquité descendante » (crédit à la direction de recherche, Julie Cloutier) provient de la position inférieure des employé·es dans la structure organisationnelle comparativement aux cadres (n-1).

Avec ces définitions, il était possible de générer des indicateurs (ou énoncés) qui composent les instruments de mesure. Pour ces nouveaux concepts, l'**approche inductive** a été suivie (Hinkin, 1998; Roussel, 2005). Cette approche, utile lorsque le concept à mesurer n'est pas approfondi dans la littérature, consiste à définir et à circonscrire le concept pour générer des indicateurs qui le représentent (Hinkin, 1998; Roussel, 2005). Cela peut se faire en fonction de données qualitatives, comme les propos recueillis lors d'entrevues par exemple.

Afin de formuler les nouveaux indicateurs ou énoncés, un certain nombre de principes ou de « bonnes pratiques » sont proposés dans la littérature. Ces conseils méthodologiques visent la réduction du biais de variance commune, c'est-à-dire « la variance qui est attribuable à la mesure plutôt qu'aux concepts que les mesures représentent »<sup>130</sup> (Podsakoff *et al.*, 2003, p. 879). La réduction du biais de variance commune permet de limiter les explications rivales quant aux relations entre les mesures des concepts (Podsakoff *et al.*, 2003). Cette variance commune représente une menace à la validité interne de notre phase quantitative puisqu'elle risque de gonfler artificiellement la force des relations entre les variables (Podsakoff *et al.*, 2003) et ainsi nuire à la validité interne de notre modèle théorique (Reio, 2010). Les prochains paragraphes énoncent ces conseils qui ont été suivis afin d'assurer un degré élevé de validité et de fidélité de nos instruments de mesure et font état de la façon dont ils ont été suivis dans le cadre de notre étude.

- Premier conseil : Générer entre quatre et six indicateurs par concept (Hinkin, 1998). Mesurer les concepts avec un seul indicateur est déconseillé pour rendre compte de la totalité des dimensions et des nuances associés aux concepts (Bryman et Bell, 2011, p. 157). Lorsque le nombre d'indicateurs est suffisant, nous pouvons davantage nous attendre à ce que la fidélité de l'instrument soit satisfaisante et que les erreurs de mesure soient contrôlées (Nunnally et Bernstein, 1994). En ayant un nombre suffisant d'indicateurs, il est possible d'éliminer ceux qui nuisent à la fidélité des instruments de mesure. D'ailleurs, selon Carmines et Zeller (1979, p. 21) :

---

<sup>130</sup> Traduction libre de: « [...] variance that is attributable to the measurement method rather than to the constructs the measures represent » (Podsakoff *et al.*, 2003, p. 879).

« Il est toujours préférable de construire plus d'indicateurs plutôt que trop peu pour la simple raison que les indicateurs inadéquats peuvent être retirés, mais que d'autres indicateurs adéquats ne peuvent pas être ajoutés à une étape subséquente de la recherche. »<sup>131</sup>.

- Dans le cadre de notre étude nous avons formulé entre 2 et 8 indicateurs par instrument de mesure pour les nouveaux concepts. Sachant qu'il est d'usage que certains indicateurs soient éliminés lors de l'analyse des données (homogénéité interne et analyse factorielle), il s'agit d'un nombre raisonnable (Roussel, 2005).
- Deuxième conseil : Ajouter un nombre limité d'indicateurs inversés (formulés positivement dont le sens est contraire au concept représenté) et d'énoncés formulés négativement (avec une négation) (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998). Une attention particulière doit toutefois être accordée aux indicateurs qui présentent une négation : s'ils sont utilisés, ils doivent être clairs (Hinkin, 1998) afin de ne pas ajouter de la confusion (par exemple double négation) (DeVellis, 2003). L'utilité d'utiliser ces indicateurs est d'éviter que les répondant·es remplissent le questionnaire de manière « automatique » ou « distraite » sans porter attention aux questions (Podsakoff *et al.*, 2003; « *carelessness* » : Woods, 2006) ou encore qu'ils aient tendance à être en accord avec les énoncés proposés sans réellement y songer (« *acquiescence bias* » : Cronbach, 1942 cité dans Chyung *et al.*, 2018). Toutefois, ces indicateurs peuvent introduire des biais de réponse (Podsakoff *et al.*, 2003) parce qu'ils ne sont pas toujours repérés et bien compris par les répondant·es. En effet, les répondant·es peuvent manquer d'attention ou être confus·es (Sonderen *et al.*, 2013) puisque le processus cognitif pour répondre aux différentes questions s'en trouve complexifié (Chyung *et al.*, 2018). De ce fait, les instruments de mesure composés à la fois d'indicateurs formulés positivement et négativement peuvent présenter une homogénéité interne moins satisfaisante (Schriesheim *et al.*, 1991; Sonderen *et al.*, 2013).
  - Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé ce type d'indicateurs de manière parcimonieuse et prudente. En effet, nous avons majoritairement choisi de développer des indicateurs positifs et d'inclure un énoncé négatif et/ou inversé par nouveau concept. Nous avons débuté par la rédaction d'un plus grand nombre

---

<sup>131</sup> Traduction libre de: « It is always preferable to construct too many items rather than too few; inadequate items can always be eliminated, but one is rarely in a position to add "good" items at a later stage in the research when the original pool of such items is inadequate. » (Carmines et Zeller, 1979, p. 21)

d'indicateurs (soit une dizaine par concept), pour ensuite conserver ceux qui semblaient les plus clairs et les plus représentatifs (DeVellis, 2003). Nous avons évité les négations multiples dans les indicateurs négatifs comme le suggèrent les chercheur·es (DeVellis, 2003; Chyung *et al.*, 2018).

- Troisième conseil : Utiliser des mots différents dans les divers énoncés d'un même instrument de façon à éviter la redondance (DeVellis, 2003) et les biais de réponses (Roussel, 2005). Les mots devraient être univoques, simples et faciles à comprendre par les répondant·es (Roussel, 2005). Quant aux énoncés, ils devraient être formulés de manière simple et succincte de manière à éviter les formulations trop longues (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998). Il est également recommandé de rédiger des énoncés qui portent sur un seul aspect du concept, puisque la présence de deux aspects dans le même énoncé (c'est-à-dire une double question) peut créer de la confusion autant chez les répondant·es que sur le plan conceptuel (Hinkin, 1998; DeVellis, 2003; Krosnick et Presser, 2009).
  - Dans le cadre de notre étude, les propos tirés des entrevues nous ont été utiles afin de formuler des indicateurs facilement compréhensibles par les répondant·es (Creswell et Plano Clark, 2011, chapitre 6).
- Quatrième conseil : Munir les énoncés d'une échelle de mesure disposant d'un nombre optimal de modalités de réponses afin de déterminer le degré auquel les différentes variables sont présentes (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 8). Il est suggéré d'utiliser une échelle présentant cinq (5) modalités de réponse pour les nouvelles échelles de mesure (Hinkin, 1998) ou encore des échelles composées de sept (7) modalités selon la recension effectuée par Krosnick et Presser (2009).
  - Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'utiliser des échelles à cinq (5) modalités de réponses pour les instruments de mesure que nous avons développés. Pour chacun des indicateurs, les participant·es devaient indiquer leur niveau d'accord, selon des échelles de Likert comportant les modalités de réponses suivantes : 1) Entièrement en désaccord; 2) En désaccord; 3) Plus ou moins; 4) D'accord; 5) Entièrement d'accord. Ces modalités de réponses sont appréciées des répondant·es pour leur facilité d'utilisation (Preston et Colman, 2000), elles sont fiables (revue de la littérature : Hinkin, 1995) et elles n'alourdissent pas inutilement les questionnaires qui comportent un nombre important d'énoncés (Roussel, 2005).

Ainsi, pour ces concepts émergents, autant la définition que les indicateurs s'appuient sur les propos des entrevues (Hinkin, 1998) réalisées dans la phase qualitative de notre thèse. Rappelons ici que les données qualitatives ont été collectées à l'aide d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de cadres de premier niveau ( $n=14$ ) provenant de dix (10) secteurs d'activité économique. Les instruments de mesure initiaux développés pour chacun des concepts émergents sont présentés au tableau 5.3 ci-bas.

**Tableau 5.3** Instruments de mesure initiaux pour les concepts émergents

| Concepts réflexifs                                                                                                                                                                                                                                   | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nombre initial d'énoncés |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <p><b>Conflit imputabilité / contrôle (sur les employé·es)</b></p> <p>Les énoncés se déclinent en fonction des deux dimensions de la définition, soit l'absence de contrôle sur les employé·es et l'absence de contrôle sur les moyens d'action.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si un ou plusieurs de mes employé·es n'atteignent pas leurs objectifs, c'est moi qu'on blâme</li> <li>○ La direction considère que c'est de ma faute si mes employé·es ne sont pas performants</li> <li>○ C'est ma responsabilité de m'assurer que mes employé·es font du bon travail même si je n'ai pas totalement le contrôle sur ce qu'ils font</li> <li>○ Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employé·es pour y arriver</li> <li>○ Je ne peux pas choisir les employé·es qui travaillent pour moi, mais je suis responsable de leur rendement</li> <li>○ Ma performance dépend de celle de mes employé·es</li> <li>○ Je suis tenu.e responsable des erreurs de mes employé·es</li> <li>○ La direction comprend que je n'ai pas le contrôle sur les résultats de mes employé·es (énoncé inversé)</li> </ul> | 8                        |
| <p><b>Conflit imputabilité / contrôle (sur les moyens d'action)</b></p>                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je n'ai pas de contrôle sur les ressources qui me sont allouées pour faire mon travail, mais la direction n'en tient pas compte lorsqu'elle m'évalue</li> <li>○ Je dois appliquer les consignes de la direction, même si elles sont en contradiction avec ce que je devrais faire sur le terrain</li> <li>○ La direction s'attend à ce que mon équipe performe même si mon budget est insuffisant</li> <li>○ On me tient responsable du niveau de motivation de mes subordonné·es même si je ne peux pas prendre les moyens nécessaires pour les motiver (ex : primes, augmentations de salaire, récompenses)</li> <li>○ On me tient responsable de la performance de mes employé·es alors que je manque de contrôle sur la façon de les diriger (gestion du rendement, discipline)</li> </ul>                                                                                 | 5                        |
| <p><b>Reproches injustifiés des employé·es</b></p>                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Même si je ne décide pas des politiques de l'organisation, je reçois des plaintes des employé·es sur ces politiques</li> <li>○ Même si les consignes que j'applique viennent de la direction, c'est à moi que les employé·es expriment leur mécontentement</li> <li>○ Mes employé·es me tiennent responsable des décisions prises par la direction</li> <li>○ Mes employé·es me tiennent responsable de leur niveau de stress</li> <li>○ Mes employé·es me tiennent responsable de leurs conditions de travail même si elles sont décidées par la direction</li> <li>○ Mes employé·es ne me blâment pas lorsque les politiques de l'organisation ne leur conviennent pas (énoncé inversé)</li> <li>○ Mes employé·es ne me tiennent pas responsable de leurs insatisfactions au travail (énoncé inversé)</li> </ul>                                                             | 7                        |

| Concepts réflexifs                                   | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nombre initial d'énoncés |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Iniquité descendante</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je dois faire des efforts pour que mes employé·es aient une bonne conciliation travail-famille alors que moi-même je n'ai pas de conciliation travail-famille</li> <li>○ Je dois veiller au bien être de mes subordonné·es alors que je néglige mon propre bien-être</li> <li>○ Je m'efforce de préserver la santé mentale de mes subordonné·es alors que personne ne fait d'efforts pour préserver ma santé mentale</li> <li>○ Je dois aider mes employé·es à gérer leur stress alors que je suis moi-même stressée</li> <li>○ Je fais de mon mieux pour que mes employé·es ne dépassent pas leurs heures de travail alors que je fais moi-même du temps supplémentaire</li> </ul> | 5                        |
| <b>Peur de perdre sa crédibilité</b>                 | <p>Dans mon travail, j'ai peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De perdre ma crédibilité comme cadre</li> <li>○ De perdre la confiance de la direction</li> <li>○ D'être perçu comme étant incompetent·e</li> <li>○ D'être vu comme quelqu'un qui n'est pas à sa place</li> <li>○ Qu'on remette en question mes habiletés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                        |
| <b>Peur de perdre la coopération des employé·es</b>  | <p>Dans mon travail, j'ai peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que mes subordonné·es ne fassent pas ce que je leur demande</li> <li>○ D'être incapable d'inciter mes employé·es à faire leur travail</li> <li>○ Que mes employé·es ne suivent pas mes directives</li> <li>○ Que mes employé·es n'acceptent pas mon autorité</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4                        |
| <b>Peur de la trahison de la part des employé·es</b> | <p>Dans mon travail, j'ai peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De me faire trahir par mes employé·es</li> <li>○ Que mes employé·es me « jouent dans le dos »</li> <li>○ Que mes employé·es abusent de ma confiance</li> <li>○ Que mes employé·es me mentent</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4                        |
| <b>Peur de provoquer des réactions émotionnelles</b> | <p>Dans mon travail, j'ai peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De froisser mes employé·es</li> <li>○ De faire de la peine à mes employé·es</li> <li>○ De décevoir mes employé·es</li> <li>○ Mettre en colère mes employé·es</li> <li>○ Que mes décisions entraînent de l'hostilité ou de l'agressivité de la part de mes employé·es</li> <li>○ Que mes décisions créent des conflits entre mes employé·es</li> <li>○ Que mes décisions suscitent de la jalousie entre mes employé·es</li> <li>○ De devoir gérer les émotions négatives de mes employé·es</li> </ul>                                                                                                                                          | 8                        |

#### **5.4.1.2. Concepts existants ayant été adaptés aux cadres de premier niveau**

Nous avons pu trouver des instruments de mesure existants pour plusieurs des concepts abordés dans la phase 1 de la recherche. Or, ces instruments n'étaient pas spécialement adaptés à la réalité des cadres de premier niveau, ils étaient génériques. Nous souhaitons que les instruments de mesure soient adaptés à leur réalité de même qu'à leur langage. Nous avons d'ailleurs identifié une lacune dans l'état des connaissances (chapitre 1) concernant la globalité des facteurs de risque étudiés et l'emprunt d'instruments de mesure formulés pour les travailleurs·ses non-cadres. Dans cette optique, les propos des entrevues nous informaient de certaines particularités pour cette catégorie professionnelle afin de formuler des indicateurs qui soient plus « parlants » pour la population à l'étude.

Pour ces concepts, nous avons suivi la méthode déductive proposée par Hinkin (1998) afin de répertorier les énoncés des instruments de mesure existants. Cette approche déductive pour le développement d'instruments de mesure consiste à mobiliser la littérature existante pour définir les concepts, en déduire les dimensions, puis sélectionner les indicateurs représentant chacune de ces dimensions.

Nous avons pris soin d'adapter les définitions et les formulations d'énoncés de façon à les opérationnaliser spécifiquement pour les cadres de premier niveau. Les définitions de ces concepts se trouvent au tableau 5.4.

**Tableau 5.4** La définition des concepts adaptés aux cadres de premier niveau

| Concepts                                           | Définition du concept                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Soutien et estime de la direction</b>           | La perception que la direction accorde de la valeur aux contributions du cadre de premier niveau et se soucie de son bien-être (Eisenberger <i>et al.</i> , 1986; Eisenberger <i>et al.</i> , 2002; Rhoades et Eisenberger, 2002).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Réciprocité des efforts cadre-subordonnés</b>   | La perception d'équilibre entre les efforts que déploie le cadre pour ses employé·es et les efforts que déploient les employé·es pour remercier le cadre en retour.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Demande émotionnelle (générale)</b>             | La perception de l'effort émotionnel nécessaire en raison de la confrontation du cadre à des situations contraignantes ou dérangeantes impliquant d'autres personnes (interactions tendues, événements, expressions ou crainte d'émotions négatives des autres) (Andrea <i>et al.</i> , 2009; Johannessen <i>et al.</i> , 2013; Steinberg et Figart, 1999). La demande émotionnelle générale inclut ainsi l'effort émotionnel requis globalement dans le quotidien au travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Demande émotionnelle (spécifique)</b>           | L'effort émotionnel requis dans des situations de gestion de personnel précises (p. ex., gestion disciplinaire, confrontation d'employé·es difficiles).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ambiguïté de rôle (3 composantes)</b>           | <p>L'incertitude du cadre concernant ce qui est attendu de lui compte tenu de la nature de son poste, de la part de ses employé·es et de la part de direction (Katz et Kahn, 1966, p. 206).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'incertitude quant aux attentes associées au rôle se définit comme la perception du cadre quant au manque d'informations sur les attentes (besoins, préférences) associées à l'exercice de ses fonctions.</li> <li>○ L'incertitude quant aux attentes des employé·es se définit comme la perception du cadre quant au manque d'informations sur les attentes (besoins, préférences) et au manque de clarté des attentes que ses employé·es ont envers lui (définition inspirée de Lachance <i>et al.</i>, 1997, p. 284 et de Rizzo <i>et al.</i>, 1970, p. 155-156).</li> <li>○ L'incertitude quant aux attentes de la direction se définit comme le manque d'informations sur les attentes (besoins, préférences) et le manque de clarté dans les attentes<sup>132</sup> de la direction envers le cadre de premier niveau.</li> </ul> |
| <b>Demande quantitative</b>                        | L'ampleur de la charge de travail à réaliser dans un délai donné (Karasek, 1979; Van Veldhoven, 2014, p. 118). Cette dimension réfère à la charge de travail globale telle que perçue par le cadre, autant en ce qui concerne les tâches administratives et les tâches reliées à la gestion de personnel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Iniquité des rétributions</b>                   | La perception d'obtenir des récompenses économiques (salaire équitable, chances de promotions, sécurité d'emploi) et sociales (estime, prestige, considération de l'expertise, reconnaissance, appui) équitables de la part de la direction compte tenu des contributions personnelles réalisées (Siegrist, 1996).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Conflit de valeurs</b>                          | La perception d'une incongruence entre ce que prescrit le rôle de cadre de premier niveau et la manière dont que la personne qui l'occupe souhaite agir. Il s'agit d'une contradiction perçue entre les attentes associées au rôle et les valeurs du cadre de premier niveau, ce qui génère une incertitude sur sa capacité à agir selon ses convictions (Rizzo <i>et al.</i> , 1970, p. 155; Jackall, 1988; McConville, 2006, p. 638). Le concept de conflit de valeurs est un type spécifique de conflit de rôle aussi appelé conflit intra-rôle ou encore conflit personne-rôle (Rizzo <i>et al.</i> , 1970; Katz et Kahn, 1966).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Conflit vie professionnelle-vie personnelle</b> | « [L]orsque l'énergie, le temps ou les demandes du rôle professionnel entrent en conflit avec le rôle personnel et familial » (Kossek et Lee, 2017, p. 2, basé sur la définition de Greenhaus et Beutell, 1985, notre traduction). Deux dimensions se dégagent de cette définition : 1) le temps passé au travail empiète sur la vie personnelle et 2) le stress (ou la tension) vécu au travail empiète sur la vie personnelle (Carlson <i>et al.</i> , 2000; Greenhaus et Beutell, 1985). Ce conflit peut d'ailleurs être bi-directionnel : du travail vers le hors travail et du hors travail vers                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

<sup>132</sup> La définition s'inspire de celle donnée par Lachance et al. (1997, p. 284) et de Rizzo et al. (1970, p. 155-156).

| Concepts                                                                        | Définition du concept                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | le travail, suggérant que chacune de ces sphères peut interférer sur l'autre et inversement (entre autres : Kossek et Lee, 2017).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Dissonance émotionnelle</b>                                                  | La perception de contradiction entre les émotions exprimées par le cadre à ses employé·es et ses véritables émotions dans une situation donnée (Zapf, 2002). La dissonance émotionnelle est ainsi un concept différent de la demande émotionnelle (Xanthopoulou <i>et al.</i> , 2013). Cette dissonance se produit lorsque le cadre fait du « <i>surface acting</i> », c'est-à-dire qu'il modifie son expression sans avoir des sentiments (ou encore un ressenti) correspondants (Grandey, 2003; Zapf, 2002).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Fréquence des interruptions</b>                                              | La perception du cadre quant à la présence de contacts (en personne, par courriel, par téléphone) (Rhodam et Bell, 2002) qui mettent un terme à l'activité réalisée pour faire autre chose (Hopp <i>et al.</i> , 2005). Les interruptions font habituellement partie de la demande qualitative. La demande qualitative est la perception de l'effort et des compétences requises afin de réaliser les tâches demandées (Karasek, 1979; Van Veldhoven, 2014, p. 119 <sup>133</sup> ).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Disponibilité constante</b><br>(« <i>extended / expected availability</i> ») | « [U]ne attente implicite ou explicite quant au fait de devoir être accessible en dehors des heures de travail pour répondre à des demandes concernant le travail » <sup>134</sup> (Dettmers et Biemelt, 2018, notre traduction), notamment les demandes provenant des employé·es supervisé·es.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Disponibilité du budget</b>                                                  | La perception du cadre concernant l'adéquation du budget dont il dispose avec les besoins associés au fonctionnement de son unité (Nouri et Parker, 1998) <sup>135</sup> . Ce budget lui permet notamment de se procurer des ressources humaines et matérielles qui lui sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Conflit de rôle (attentes contradictoires)</b>                               | La tension provenant de la perception quant à l'incapacité de satisfaire les demandes de la direction et des employé·es simultanément, c'est-à-dire de maximiser à la fois la contribution des employé·es (charge de travail excessive, peu de rétributions monétaires) et leur bien-être (charge de travail raisonnable et rétributions monétaires équitables). La définition de ce type de conflit de rôle a déjà été abordée sous l'angle de « demandes incompatibles de différentes personnes » (Rizzo <i>et al.</i> , 1970). Notre définition est toutefois ancrée dans la nature et les contradictions mêmes associées au rôle de cadre de premier niveau. La définition proposée par Codo (2012) et Codo et Soparnot (2013) se rapproche de la définition que nous proposons. Ils définissent le conflit de rôle pour les cadres comme « une incompatibilité d'exigences entre deux ou plusieurs personnes vis-à-vis d'une autre » (Codo, 2012, p. 214). Notre définition est toutefois plus située en qualifiant l'impossibilité de conciliation en offrant la tension entre les attentes des employé·es et celles de la direction (autrement dit la nature des attentes contradictoires dont il est question). |
| <b>Surcharge de rôles</b>                                                       | Tension provenant de la perception d'avoir un trop grand nombre de demandes associées aux différents sous-rôles de cadre, ce qui excède le temps disponible : le faire faire (la gestion des employé·es afin d'atteindre les résultats) et le faire (la gestion administrative de l'unité). Notre conceptualisation s'inspire des définitions de la surcharge de rôles d'autres auteurs (Guilmot et Vas, 2013; Page, 2013; Shultz, <i>et al.</i> , 2010; Rizzo <i>et al.</i> , 1970; Voydanoff, 2002, p. 147). Nous l'avons toutefois adaptée à la réalité particulière des cadres de premier niveau qui doivent jouer un rôle étendu associé à des attentes multiples (Bellini, 2005) et un grand nombre d'activités diverses à réaliser (Bolduc et Baril-Gingras). Dans ce contexte, la surcharge de rôle s'apparente au « rattachement de plusieurs rôles à un même statut [ce qui fait en sorte que] les attentes formulées à l'égard des managers de proximité sont nombreuses : opérationnelles et comportementales, elles ont trait à la gestion d'un budget, à la maîtrise de techniques et l'encadrement d'équipe » (p. 19).                                                                                   |

<sup>133</sup> Basé sur: « [...] qualitative demands pertain to the type of skills and/or effort needed in order to perform work tasks, for instance cognitive, emotional or physical skills and/or effort » (Van Veldhoven, 2014, p. 119).

<sup>134</sup> Traduction libre de: « We define extended availability for work as a condition in which employees are flexibly accessible to supervisors, coworkers or customers during off-job time and are either explicitly or implicitly required to respond to work requests (Dettmers, Vahle-Hinz, Bamberg, Friedrich and Keller, 2016). » (Dettmers et Biemelt, 2018, p. 498)

<sup>135</sup> Basé sur: « Budget adequacy is the degree to which an individual perceives that budgeted resources are adequate to fulfill job requirements. » (Nouri et Parker, 1998, p. 469)

| Concepts                                                        | Définition du concept                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | En l'occurrence, le présent concept de surcharge est adapté et spécifique aux cadres puisqu'il témoigne du défi associé à la conciliation des activités de gestion administrative et de supervision de personnel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Appui de la direction</b>                                    | Le concept d'appui de la direction concerne la perception que la direction appuie (seconde, défend, « <i>back</i> ») les décisions du cadre au quotidien et en cas de conflit/plainte des employé·es.<br>L'appui se rapproche du concept de confiance envers le jugement (Clark et Payne, 1997). L'appui de la direction est toutefois plus spécifique et concerne la confiance et l'aide qu'apporterait la direction au cadre en cas de situation problématique.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Flexibilité de la direction</b>                              | La perception que la direction tient compte des contraintes auxquelles le cadre fait face dans son travail afin de juger de sa performance. La flexibilité de la direction telle que nous la définissons ici est présente lorsque la direction fait preuve de compréhension quant aux enjeux et défis se rapportant au métier de cadre de premier niveau. Ce concept se rapproche du soutien organisationnel perçu (Eisenberger <i>et al.</i> , 1986) et de son instrument de mesure qui comporte des énoncés concernant la compréhension ainsi que la clémence accordée lors de l'appréciation de la contribution des travailleurs·ses en cas de situations exceptionnelles. |
| <b>Reconnaissance de la part des employé·es</b>                 | La perception que les employé·es supervisé·es constatent et reconnaissent ce que leur cadre fait pour eux. Ce concept s'avoisine à la reconnaissance de l'investissement dans le travail qui peut notamment se traduire par la formulation de remerciements à l'égard des cadres pour les efforts et le temps investis (Brun et Dugas, 2005, p. 86).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Appréciation de la supervision perçue par les employé·es</b> | La perception du cadre concernant la valeur que ses employé·es accordent à ses actions pour répondre à leurs besoins, et ce, sans égard aux résultats réellement obtenus (Brun et Dugas, 2005). Par rapport au concept précédent qui se veut une reconnaissance globale, l'appréciation cible plus précisément les efforts du cadre afin d'améliorer le bien-être et répondre aux besoins des subordonné·es.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Considération existentielle de la part des employé·es</b>    | La perception du cadre quant à la confiance et au respect que lui montrent ses employé·es (Brun et Dugas, 2005).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Peur de nuire aux employé·es</b>                             | La crainte du cadre de prendre des décisions ou de poser des actions qui pourraient avoir des conséquences négatives pour ses subordonné·es. Cette appréhension est reliée au concept de responsabilité perçue qui se définit comme « la perception quant à l'importance des actions posées et des décisions prises (qui feront l'objet d'une évaluation de la part d'autres personnes) » <sup>136</sup> (Hochwarter <i>et al.</i> , 2005). Les responsabilités peuvent globalement être rangées sous deux catégories : les responsabilités pour les choses et les responsabilités pour les personnes (Ivancevich et Matteson, 1980).                                         |
| <b>Peur de l'échec</b>                                          | L'appréhension ou la crainte du cadre de ne pas satisfaire les attentes de comportements et les objectifs de performance associés à son rôle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Sentiment d'injustice</b>                                    | Le sentiment de ne pas être traité·e équitablement et de manière proportionnelle aux efforts consentis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Sentiment de rejet</b>                                       | Le sentiment de ne pas être apprécié·e des autres personnes, l'impression que les autres se tiennent à l'écart.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Sentiment d'impuissance</b>                                  | Le sentiment de ne pas avoir de contrôle et d'emprise sur une situation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Sentiment de culpabilité</b>                                 | Le sentiment de ne pas avoir fait ce qu'il fallait ou de ne pas avoir agi de la façon désirée dans une situation perçue comme un échec (Cho et Allen, 2012, p. 278). <sup>137</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Colère et frustration</b>                                    | Une émotion vive de révolte témoignant d'un profond désaccord avec une situation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Sentiment de solitude</b>                                    | Le sentiment de ne pas être entouré·e convenablement ou en contact avec les autres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

<sup>136</sup> Traduction libre de : « In the current study, we define felt accountability as an implicit or explicit expectation that one's decisions or actions will be deemed important or noteworthy, and will be subject to evaluation by salient others with the belief that there exists the potential for one to receive either rewards or sanctions (Frink & Klimoski, 1998; Lerner & Tetlock, 1999; Schlenker *et al.*, 1994). » (p. 518)

<sup>137</sup> Basé sur : « Guilt is an unpleasant emotion that is experienced when an individual acknowledges responsibility for a perceived failure to meet norms or fulfill personal goals. » (Cho et Allen, 2012, p. 278).

De manière plus précise, le processus suivant a été respecté pour ces concepts : Rechercher des écrits scientifiques sur les concepts identifiés dans notre modèle explicatif, sous différents vocables possibles. Lorsque les concepts reposaient sur des fondements théoriques, nous avons vérifié l'existence d'instruments de mesure dans la littérature qui le représentent bien, c'est-à-dire qui présentent des qualités psychométriques satisfaisantes (validés dans les études antérieures, fidélité démontrée par l'alpha de Cronbach). Nous avons consulté les bases de données telles PsychTests, les manuels listant les instruments de mesure validés (tels Fields, 2013; Price, 1997), et nous avons réalisé une revue des écrits scientifiques portant sur la définition des concepts étudiés (et leurs synonymes possibles). Lorsque les instruments de mesure existaient, nous avons vérifié qu'ils représentent effectivement les concepts que nous souhaitons mesurer (Pedhazur et Schmelkin, 1991). Nous avons donc privilégié les instruments de mesure validés lorsqu'ils étaient disponibles. Lorsque les instruments ne représentaient pas adéquatement les concepts à l'étude (par exemple, si le degré de validité apparente ou de construit faible), nous les avons retenus afin de vérifier dans quelle mesure ils pouvaient être adaptés aux spécificités du rôle de cadre de premier niveau. L'adaptation d'instruments de mesure existants aux particularités du rôle de cadre est d'ailleurs une pratique qu'ont adoptée quelques chercheurs (Codo, 2013; Lokke et Madsen, 2014; Noblet *et al.*, 2001).

Au fil de ce processus, nous avons pris soin d'appliquer les conseils énoncés précédemment concernant la construction d'instruments de mesure de même que la formulation des énoncés. Pour les instruments de mesure validés dans le cadre de recherches antérieures, nous avons sélectionné entre 2 et 7 indicateurs par instrument de mesure. Bien que la majorité des instruments de mesure soient composés d'au moins 4 énoncés, certains instruments en contiennent uniquement 2. Nous avons fait ce choix compte tenu des contraintes relatives au temps de passation du questionnaire auprès des participant·es; nous souhaitions limiter la longueur du questionnaire autant que possible sans toutefois compromettre la validation de nos nouveaux instruments de mesure. Ce choix implique une moins grande marge de manœuvre pour ces instruments de mesure comme les énoncés ne peuvent être éliminés s'ils s'avéraient moins performants. Le tableau 5.5 contient les énoncés proposés pour les principaux concepts du modèle d'analyse (chapitre 1). L'annexe B regroupe les autres instruments complémentaires.

**Tableau 5.5** Instruments de mesure complets pour les concepts déjà existants

| Concepts                                           | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conflit de valeurs</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je dois faire appliquer des décisions / politiques avec lesquelles je ne suis pas d'accord</li> <li>○ Je dois défendre les politiques organisationnelles même si elles vont à l'encontre de mes principes</li> <li>○ Je dois parfois faire des choses qui contreviennent à mon éthique personnelle parce qu'on me le demande</li> <li>○ Il m'arrive de devoir poser des actions que je désapprouve</li> <li>○ La manière dont on me demande d'exercer mes responsabilités entre parfois en conflit avec mes valeurs (Djabi <i>et al.</i>, 2019)</li> </ul>                                              | 5                        | Nos énoncés s'inspirent des instruments de mesure de Posner <i>et al.</i> (1985) <sup>138</sup> ainsi que de Lauver et Kristof-Brown (2001) <sup>139</sup> . Le sens général des indicateurs a été maintenu bien que la formulation ait été adaptée aux conflits de valeurs exprimés par les cadres dans les entrevues (par exemple : appliquer des politiques organisationnelles malgré leur désaccord). Par ailleurs, le seul énoncé portant sur ce type de conflit contenu dans l'instrument de Rizzo <i>et al.</i> (1970) a été inclus dans les indicateurs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Conflit vie professionnelle-vie personnelle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mon travail est difficilement conciliable avec ma vie personnelle</li> <li>○ Être cadre suppose de faire un trait ou de sacrifier une partie des activités que je fais à l'extérieur du travail</li> </ul> <p>Conflit de temps (Carlson <i>et al.</i>, 2000; Netemeyer <i>et al.</i>, 1996)<sup>140</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le temps que je passe au travail m'empêche de faire des activités personnelles autant que je le souhaiterais</li> <li>○ Le temps que j'alloue à mon travail m'empêche de contribuer équitablement à mes responsabilités personnelles</li> </ul> | <p>2</p> <p>3</p>        | La littérature est vaste sur le concept de conflit vie professionnelle - vie personnelle et plusieurs instruments de mesure sont disponibles (par exemple : Carlson <i>et al.</i> , 2000; Netemeyer <i>et al.</i> , 1996; Kopelman <i>et al.</i> , 1983; pour une recension des mesures, voir Colombo et Ghislieri, 2008). Nous avons choisi un instrument de mesure multidimensionnel qui couvre chacune des composantes de notre définition et qui a été soumis à l'épreuve de la validation (structure factorielle, validité de construit, validité discriminante) à l'aide de trois études (Carlson <i>et al.</i> , 2000). La première échelle reliée au temps ( $\alpha = 0.87$ ) et la seconde échelle reliée à la tension ( $\alpha = 0.85$ ) montrent un degré élevé d'homogénéité interne (Lapierre <i>et al.</i> , 2008). Nous les avons traduites selon la méthode de la traduction inversée (« <i>backward translation</i> »; Vallerand, 1989). Nous |

<sup>138</sup> « *I find that sometimes I must compromise my personal principles to confirm to my organization's expectations* » (Posner *et al.*, 1985, p. 295).

<sup>139</sup> « *My values match or fit the values of my organization* », « *I am able to maintain my values at this company* » and « *My values prevent me from fitting in at this company because they are different from the company's values* » (Lauver et Kristof-Brown, 2001, p. 460).

<sup>140</sup> « *My work keeps me from my family activities more than I would like* »; « *The time I must devote to my job keeps me from participating equally in household responsibilities and activities* »; « *I have to miss family activities due to the amount of time must spend on work responsibilities* » (Carlson *et al.*, 2000; Netemeyer *et al.*, 1996).

| Concepts                                          | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Je dois manquer des activités familiales en raison du temps que je consacre à mes responsabilités professionnelles</li> </ul> <p>Tension entre le travail et la vie personnelle/épuisement des ressources (Carlson <i>et al.</i>, 2000)<sup>141</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque je rentre du travail, je suis souvent trop fatigué.e pour participer aux activités et aux responsabilités de la maison</li> <li>Je suis souvent si épuisé.e lorsque je rentre à la maison que cela m'empêche de contribuer à ma famille</li> <li>En raison des pressions au travail, je suis parfois trop stressé.e en arrivant à la maison pour faire les choses que j'aime</li> </ul> | 3                        | avons ajouté deux indicateurs afin de mesurer le conflit de manière globale.                                                                                                                                   |
| <b>Conflit de rôle (attentes contradictoires)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Je suis pris en « sandwich » entre les attentes de la direction et les attentes de mes employé·es (Ivancevich et Matteson, 1980)<sup>142</sup></li> <li>Il m'est parfois difficile de concilier les intérêts de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonné·es : j'ai l'impression d'être pris entre <i>l'arbre et l'écorce</i><sup>143</sup> (Codo, 2012)</li> <li>Il m'est difficile de satisfaire simultanément les exigences de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonné·es : j'ai le sentiment d'être pris entre deux feux (Codo, 2012)</li> </ul>                                                                                                                            | 10                       | Nous avons pris en considération certains indicateurs de Rizzo <i>et al.</i> (1970) <sup>145</sup> , Ivancevich et Matteson (1980) et Codo (2012, 2013) qui présentaient une adéquation avec notre définition. |

<sup>141</sup> « When I get home from work I am often too frazzled to participate in family activities/responsibilities »; « I am often so emotionally drained when I get home from work that it prevents me from contributing to my family »; « Due to all the pressures at work, sometimes when I come home, I am too stressed to do the things I enjoy » (Carlson *et al.*, 2000).

<sup>142</sup> « I get caught in the middle between my supervisors and my subordinates » (Ivancevich et Matteson, 1980)

<sup>143</sup> Initialement « entre le marteau et l'enclume », modifié pour « entre l'arbre et l'écorce », car plus expression plus utilisée dans le langage populaire et elle est ressortie dans les propos recueillis lors des entretiens.

<sup>145</sup> Ces énoncés mesurent le conflit de rôle de manière globale (non spécifique aux cadres de premier niveau): « I receive incompatible requests from two or more people » et « I do things that are apt to be accepted by one person and not by the others » (Rizzo et al., p. 156)

| Concepts                  | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                        |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mes supérieurs hiérarchiques me demandent parfois de faire des choses que mes subordonné·es n'acceptent pas (adapté de Codo, 2012)<sup>144</sup></li> <li>○ Satisfaire les demandes de la direction revient à être incapable de satisfaire les demandes de mes employé·es</li> <li>○ Les attentes de la direction et de mes employé·es sont compatibles (énoncé inversé)</li> <li>○ Il est difficile de favoriser le bien-être de mes employé·es compte tenu de la charge de travail à accomplir</li> <li>○ J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employé·es</li> <li>○ Si je être appréciée de mes employé·es, je dois d'désobéir à la direction</li> <li>○ Il est difficile de plaire à la direction et aux employé·es en même temps</li> </ul> |                          |                                                                                                                                                       |
| <b>Surcharge de rôles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je dois délaissier mes employé·es pour arriver à faire mes autres tâches</li> <li>○ Parfois, je ne sais plus où donner de la tête entre la gestion du personnel et mes autres tâches</li> <li>○ Superviser mes employé·es me retarde dans la réalisation de mes autres obligations</li> <li>○ Je dois parfois choisir entre réaliser mes tâches administratives et faire de la gestion de personnel (Eklöf <i>et al.</i> 2010)<sup>146</sup></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 6                        | Les énoncés sont basés sur la définition de la surcharge de rôles et sont formulés en fonction des propos des cadres de premier niveau interviewé·es. |

<sup>144</sup> Inspiré de: « Je fais parfois des choses susceptibles d'être acceptées par mes supérieurs hiérarchiques et non acceptés par mes subordonné·es » (Codo, 2012)

<sup>146</sup> « Gothenburg Manager Stress Inventory » (Eklöf *et al.*, 2010): « *Conflicting managerial tasks: That there is friction and opposition between administrative work, organisational development and contact with co-workers* » (traduction du Suédois par Persson *et al.*, 2021) et Björk et Härenstam, 2016 : « *That there is a friction between administrative work, development activities and the contact with staff members* » (p. 213).

| Concepts                           | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je perds trop de temps dans des réunions superflues qui m'éloignent de mon travail sur le terrain (Ivancevich et Matteson, 1980)<sup>147</sup></li> <li>○ Je peux facilement superviser mes employé·es tout en effectuant mes autres tâches de gestion (énoncé inversé)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Appui de la direction</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Généralement, je sais que la direction fait confiance à mon jugement</li> <li>○ Je peux compter sur l'appui de la direction en cas de conflit/litige avec mes employé·es</li> <li>○ Je pense que mon supérieur immédiat me défendrait auprès des autres cadres en cas de problème (Scarpello et Vandenberg, 1987)</li> <li>○ Je sais que mes décisions seront entérinées par la direction même si elles provoquent des insatisfactions chez mes employé·es</li> <li>○ Je me sens en confiance avec la direction, car je sais qu'elle ne me laissera pas tomber</li> <li>○ La direction préfère donner raison aux employé·es en cas de conflit (énoncé inversé)</li> <li>○ Si je reçois une plainte d'un employé, la direction laissera le bénéfice du doute à l'employé·e (énoncé inversé)</li> </ul> | 7                        | Certains énoncés ont inspiré le développement de notre instrument de mesure : par exemple, « <i>My supervisor's backing me up with other management</i> » <sup>148</sup> (Scarpello et Vandenberg, 1987) et « <i>The organization supports decisions made by my supervisor</i> » (Eisenberger <i>et al.</i> , 2002). L'instrument de mesure a ainsi été élaboré spécifiquement pour cette thèse et particulièrement pour les cadres de premier niveau, à partir des propos des entrevues. |
| <b>Flexibilité de la direction</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La direction adapte ses attentes aux contraintes que je peux rencontrer dans mon travail</li> <li>○ La direction comprend ma réalité comme cadre de premier niveau</li> <li>○ La direction reconnaît que mon travail peut être difficile</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5                        | Certains énoncés de l'instrument de mesure du soutien organisationnel perçu (Eisenberger <i>et al.</i> , 1986) se rapportent à cet aspect de compréhension et de clémence : « <i>The organization would understand if I were unable to finish a task on time</i> », « <i>The organization would ignore any complaint from me</i> » (énoncé inversé), « <i>The organization would fail to understand my absence due to a personal problem</i> », « <i>The</i>                              |

<sup>147</sup> « *I spend too much time in unimportant meetings that take me away from my work* » (Ivancevich et Matteson, 1980).

<sup>148</sup> Instrument de mesure de la satisfaction à l'égard de la supervision.

| Concepts                                                                 | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si un imprévu m'empêche d'atteindre un objectif, la direction sera compréhensive</li> <li>○ La direction n'est pas à l'écoute des difficultés que je rencontre sur le terrain : je dois livrer la marchandise peu importe les circonstances (énoncé inversé)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |                          | <i>organization would forgive an honest mistake from my part</i> » et « <i>The organization is willing to help me when I need a special favor</i> » (p. 502). Nous avons développé notre instrument de mesure sur le sens général des énoncés de Eisenberger <i>et al.</i> (1986) en les adaptant aux cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Reconnaissance de la part des employé·es</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mes employé·es me font sentir que mon travail est apprécié</li> <li>○ Je reçois la reconnaissance que je mérite de mes employé·es</li> <li>○ Les employé·es ont peu de gratitude pour les cadres (énoncé inversé)</li> <li>○ Je ne pense pas que mes efforts soient récompensés par mes employé·es comme ils devraient l'être (énoncé inversé)</li> </ul>                                                                                                                         | 4                        | Les énoncés sont basés sur la conceptualisation de la reconnaissance de Brun et Dugas (2005), sur l'instrument de mesure de Siegrist (2004) et sur les propos recueillis lors des entrevues.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Considération existentielle (confiance) de la part des employé·es</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je reçois le respect que je mérite de la part de mes employé·es (Siegrist, 2004)<sup>149</sup></li> <li>○ Je sens que mes employé·es me font confiance</li> <li>○ Je pense que mes employé·es m'estiment comme personne</li> <li>○ Je sens que je compte pour mes employé·es</li> <li>○ Je pense que mes employé·es se tournent vers moi pour des conseils professionnels et/ou personnels</li> <li>○ Je ne me sens pas apprécié·e par mes employé·es (énoncé inversé)</li> </ul> | 6                        | À notre connaissance, il existe un seul instrument voué à mesurer spécifiquement le soutien social offert aux cadres par leurs subordonné·es. En effet, l'instrument de mesure de Codo (2012; Codo, 2013; Codo et Soparnot, 2013) (basé sur l'échelle des provisions sociales de Caron, 1996) est adapté à la relation de soutien qui unit un cadre et ses employé·es. Il permet de mesurer trois dimensions du soutien social perçu provenant des subordonné·es : matériel (instrumental), informatif et estime (émotionnel) (Codo, 2012). Compte tenu des propos ressortis lors des entrevues et par conséquent du modèle d'analyse de notre thèse, nous avons mesuré les différentes dimensions du soutien de la part des employé·es perçu comme suit : le soutien socioémotionnel / la considération perçue (existentielle, de l'expertise, des efforts) <sup>150</sup> . |
| <b>Peur de nuire aux employé·es</b>                                      | <p>Dans mon travail, j'ai peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De poser des actions qui pourraient causer du tort à mes employé·es</li> <li>○ De ne pas protéger mes employé·es adéquatement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 5                        | Les énoncés sont basés sur le concept global que l'on retrouve dans la littérature et les propos recueillis lors des entrevues.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>149</sup> Siegrist (1996), validation par Niedhammer et al. (2000), énoncés modifiés pour « mes employé·es ».

<sup>150</sup> Échelle du soutien d'estime ( $\alpha=0.845$ ) considérée pour la considération de l'expertise; échelle du soutien matériel ( $\alpha=0.814$ ) considérée pour le soutien instrumental (Codo et Soparnot, 2013) en fonction de la cohérence des énoncés avec nos définitions.

| Concepts                        | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De faillir à mes responsabilités envers mes employé·es</li> <li>○ De nuire au bien-être de mes employé·es</li> <li>○ De nuire à la carrière de mes employé·es</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Peur de l'échec</b>          | <p>Dans mon travail, j'ai peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ D'échouer professionnellement</li> <li>○ De ne pas atteindre mes objectifs</li> <li>○ De ne pas être suffisamment performant(e)</li> <li>○ D'être incapable d'amener mon équipe à avoir un bon rendement</li> <li>○ De ne pas arriver à satisfaire les attentes de mes employé·es</li> <li>○ De ne pas arriver à satisfaire les attentes de la direction</li> </ul> | 6                        | Il existe un instrument multidimensionnel permettant de mesurer la peur de l'échec (Conroy, 2001). Cet instrument contient des dimensions telles la peur de ressentir un sentiment de honte, de perdre son estime de soi, de perdre son influence sociale, la peur d'un futur incertain et la peur de décevoir les autres. Nous souhaitons toutefois mesurer la peur d'échouer dans le rôle de manière directe et unidimensionnelle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Sentiment d'injustice</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je me sens injustement traité.e</li> <li>○ J'ai l'impression que certains de mes collègues bénéficient de privilèges ou d'avantages auxquels je n'ai pas accès</li> <li>○ Mon ou ma supérieur.e fait du favoritisme</li> </ul>                                                                                                                                                                            | 3                        | Les émotions se classent globalement en deux grandes dimensions, soit les émotions négatives et les émotions positives (Warr, 1990). Plusieurs instruments de mesure existent pour mesurer les émotions. Ils proposent habituellement une liste d'émotions (exprimées sous la forme d'adjectifs) et les répondant·es doivent indiquer dans quelle mesure ils les ont éprouvées au cours d'une période donnée à l'aide d'une échelle de fréquences. Deux instruments ont particulièrement retenu notre attention, soit le PANAS (version courte : Watson <i>et al.</i> , 1988; version longue : PANAS-X; Watson et Clark, 1994) et le JAWS (Van Katwyk <i>et al.</i> , 2000). Le PANAS (version courte) est composé de vingt énoncés et mesure autant l'affect positif (p. ex., intéressé.e, fier/fière) et que l'affect négatif (p. ex., irritable, nerveux/nerveuse) (Watson <i>et al.</i> , 1988). Il s'agit d'un instrument de mesure validé qui présente un degré élevé d'homogénéité interne (alpha ( $\alpha$ ) supérieur à 0.84, lequel varie en fonction des instructions relatives au temps (p. ex. : au cours des derniers jours/mois, etc.) (Watson <i>et al.</i> , 1988). Quant à lui, le JAWS propose de mesurer les émotions positives et négatives en lien avec le travail par trente (30) indicateurs (p. ex. : « <i>My job made me feel frustrated</i> », « <i>My job made me feel proud</i> » (Van Katwyk <i>et al.</i> , 2000, p. 225). Les deux instruments de mesure (PANAS version courte et JAWS) sont similaires, notamment sur le plan de leur structure (affectivité positive/négative), du nombre d'indicateurs |
| <b>Sentiment de rejet</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je me sens rejeté.e</li> <li>○ Je sens que je ne fais pas partie de l'équipe</li> <li>○ J'ai l'impression qu'on me met à l'écart</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Sentiment d'impuissance</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je me sens impuissant.e</li> <li>○ Je sens que je n'ai pas le contrôle sur ce qui se passe</li> <li>○ J'ai l'impression d'avoir les mains liées</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | 3                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Sentiment de culpabilité</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je me sens coupable <sup>(a)</sup>, à tort ou à raison</li> <li>○ J'ai l'impression que ce qui arrive est de ma faute, même si ce n'est pas le cas</li> <li>○ J'ai tendance à penser que j'ai une part de responsabilité dans ce qui se passe</li> </ul>                                                                                                                                                  | 3                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Colère et frustration</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je me sens frustré.e <sup>(b)</sup></li> <li>○ J'éprouve de la colère <sup>(ab)</sup></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Concepts              | Énoncés                                                                                                                                                                                                                              | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | ○ Je suis enragé.e <sup>(b)</sup>                                                                                                                                                                                                    |                          | par émotion (un seul) et de l'échelle de mesure utilisée (cinq modalités de réponses allant de jamais à tout le temps).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Sentiment de solitude | ○ Je me sens seul.e <sup>(c)</sup><br><sup>a</sup> Énoncés se trouvant dans le PANAS.<br><sup>b</sup> Énoncés se trouvant dans le JAWS.<br><sup>c</sup> Énoncés se trouvant dans le PANAS-X (version longue) (Watson et Clark, 1994) | 1                        | <p>Le PANAS-X, soit la version étendue, propose toutefois plus d'un énoncé pour certaines émotions comme la peur, l'hostilité et la tristesse (Watson et Clark, 1994). Par exemple, six énoncés se rapportent à la peur et servent à la mesurer : « afraid », « scared », « frightened », « nervous », « jittery », « shaky » (Watson et Clark, 1994, p. 2). Il s'agit là d'adjectifs représentant des synonymes plus ou moins proches du terme « peur ».</p> <p>Par contre, selon l'état des connaissances réalisé par Weidman <i>et al.</i> (2017), faire usage de ces termes est imprécis et peut facilement empiéter sur des émotions similaires. Par exemple, chacun des termes utilisés pour exprimer la peur peuvent se rapporter en même temps à la manifestation d'anxiété (Weidman <i>et al.</i>, 2017, p. 283). Cela ne permet pas de mesurer de manière distincte la palette d'émotions négatives possibles. Il s'avère d'autant plus important dans notre étude de bien distinguer les émotions étant donné que nous nous intéressons à la détresse psychologique, elle-même composée de différents états psychologiques (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004).</p> <p>En guise de piste de solution à ces problèmes de mesure des émotions, Weidman et ses collègues (2017) suggèrent que l'utilisation d'instruments de mesure comportant plus d'un énoncé et intégrant des phrases courtes plutôt que des adjectifs simples sont préférables afin de garantir la validité et la fidélité de la mesure.</p> <p>À cet effet, l'échelle des émotions différentielles IV (EED-IV) validée en français est composé de 36 énoncés, soit trois par émotion (Ricard-St-Aubin <i>et al.</i>, 2010). La particularité de cet instrument est que ses énoncés sont des phrases complètes et non des adjectifs sans descriptions. Par exemple, la culpabilité est mesurée par ces énoncés qui présentent un alpha de 0.75 : « Sentez-vous du regret, vous sentez-vous coupable pour quelque chose que vous avez fait? », « Vous sentez-vous comme si vous aviez fait quelque chose de mal? » et « Sentez-vous que vous devriez être blâmé(e) de quelque chose? » (Ricard-St-Aubin <i>et al.</i>, 2010, p. 51). Quant à la colère (alpha de 0.74), les énoncés qui s'y rapportent sont les suivants : « Vous sentez-vous en colère contre quelqu'un? », « Avez-vous le goût de</p> |

| Concepts | Énoncés | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|---------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |         |                          | <p>crier après quelqu'un ou de frapper sur quelque chose? » et « Vous sentez-vous en colère, irrité(e), mécontent(e)? » (Ricard-St-Aubin <i>et al.</i>, 2010, p. 51).</p> <p>Nous avons donc développé nos énoncés en s'inspirant de la forme et des formulations des instruments de mesure présentés. Or, ces différents instruments de mesure ne couvraient pas entièrement les sentiments qui sont ressortis des entrevues avec les cadres de premier niveau. Nous avons donc développé les énoncés pour le sentiment d'impuissance, le sentiment d'injustice et le sentiment de rejet. Nous avons mis en pratique les conseils de Weidman et ses collègues (2017) en développant plus d'une phrase courte pour chaque sentiment.</p> |

### 5.4.1.3. Concepts existants et instruments de mesure validés

En ce qui concerne les concepts existants dans la littérature qui jouissaient déjà d'instruments de mesure validés et correspondant aux concepts de notre étude, nous les avons repris tels quels, autant les énoncés que les modalités de réponses initialement conçus. Les tableaux 5.6 et 5.7 présentés ci-bas font état de la définition et des instruments de mesure des concepts validés.

**Tableau 5.6** La définition des concepts existants

| Concepts                      | Définition                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fatigue</b>                | Les symptômes proximaux et court terme de la fatigue liée à l'exécution du travail – il s'agit d'un précurseur pouvant mener à de la fatigue extrême (van Veldhoven et Broersen, 2003).                                                        |
| <b>Détresse psychologique</b> | La détresse psychologique représente un état psychologique pénible et douloureux composé de deux principales composantes, soit la dépression et l'anxiété (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004). |

**Tableau 5.7** Instruments de mesure validés pour les concepts existants

| Concepts                                                                                                           | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Nombre initial d'énoncés |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Fatigue</b><br>(van Veldhoven et Broersen, 2003)                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je me sens vraiment épuisé-e à la fin de la journée de travail<sup>151</sup></li> <li>○ Après une journée de travail, je me sens tellement fatigué-e que je ne peux pas m'impliquer dans d'autres activités<sup>152</sup></li> <li>○ Je me sens fatigué-e lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail</li> </ul> <p><i>Échelle à sept modalités de réponses allant de 1) Jamais à 7) Tout le temps</i></p>                                                                                                    | 3                        |
| <b>Détresse psychologique</b><br>(Indice de détresse psychologique (IDPSQ) de Santé Québec (Préville et al., 1992) | <p>Veuillez indiquer à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ces sensations.</p> <p>Je me suis senti.e...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ... nerveux, nerveuse</li> <li>○ ... désespéré.e</li> <li>○ ... agité.e ou ne tenant pas en place</li> <li>○ ... si déprimé.e que plus rien ne pouvait me faire sourire</li> <li>○ ... bon, bonne à rien</li> <li>○ J'avais l'impression que tout était un effort</li> </ul> <p><i>Échelle à cinq modalités de réponses : 1) Jamais, 2) Rarement, 3) Parfois, 4) La plupart du temps, 5) Tout le temps</i></p> | 6                        |

<sup>151</sup> « By the end of my work day, I feel really worn out » (van Veldhoven et Broersen, 2003, p. i4).

<sup>152</sup> « Often, after a day's work I feel so tired that I cannot get involved in other activities » (van Veldhoven et Broersen, 2003, p. i4).

## **Variable dépendante : la détresse psychologique**

La détresse psychologique représente un état psychologique pénible et douloureux composé de deux principales composantes, soit la dépression et l'anxiété (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004).

L'outil de mesure de détresse psychologique de Santé Québec (IDPSQ) – version française validée du K6 de Kessler *et al.* (2002)<sup>153</sup> – permet de mesurer la détresse psychologique des cadres de premier niveau dans notre thèse doctorale. Ce choix est motivé par trois principales raisons : 1) cet indice parcimonieux démontre une validité et une fidélité (Kessler *et al.*, 2002; Kessler *et al.*, 2003; Furukawa *et al.*, 2003; Prévillé *et al.*, 1992), 2) il permet d'effectuer des comparaisons avec la prévalence dans population active du Québec comme les mêmes indicateurs sont utilisés (p. ex., Institut de la Statistique du Québec, 2023) et 3) il sera possible de comparer les résultats obtenus auprès des cadres avec ceux d'autres groupes occupationnels notamment en contexte de pandémie (p. ex., Biron *et al.*, 2020<sup>154</sup>; Cloutier et Pellerin, 2019, 2020, 2021; OSMET, 2021, 2024) .

Afin d'alléger le texte, les autres variables mesurées (complémentaires et de contrôle) se trouvent à l'annexe B. Nous y retrouvons entre autres des conséquences subjectives (p. ex., la satisfaction au travail) et objectives (p. ex., la consommation de psychotropes) liées à la détresse psychologique ainsi que la crainte associée au contexte pandémique.

### **5.4.2. Étape 2 : Vérification de la validité de contenu**

En ce qui concerne les concepts émergents accompagnés de nouveaux instruments de mesure, deux précautions concernant la validité de contenu, soit la représentativité des indicateurs choisis pour mesurer le concept (Kerlinger et Lee, 1979, p. 686), ont été prises.

La première précaution visait à consulter un.e ou des expert.es dans le domaine étudié et en méthodologie de la recherche afin de faire ressortir les aspects des instruments de mesure (Campanelli, 2008). Dans notre cas, une experte dans le domaine de la détresse psychologique

---

<sup>153</sup> La fiche d'utilisation et de présentation de l'instrument de mesure est disponible ici en français: <https://www.inspq.qc.ca/boite-outils-pour-la-surveillance-post-sinistre-des-impacts-sur-la-sante-mentale/instruments-de-mesure-standardises/questionnaires/detresse-psychologique>

<sup>154</sup> Étude de Biron et collaborateurs dans le contexte de la COVID-19 : Université Laval (2020, 5 juin). « Pandémie: près de 50% de détresse psychologique chez les travailleurs québécois », *ULaval Nouvelles*. <https://nouvelles.ulaval.ca/2020/06/05/pandemie-pres-de-50-de-detresse-psychologique-chez-les-travailleurs-quebecois-b9ae491d599859db76dcdf5a1189cfc2>

et de la méthodologie de la recherche (la direction de recherche) a vérifié les instruments de mesure afin de s'assurer 1) que les énoncés correspondaient à la définition du concept ou de ses composantes et 2) que les énoncés respectaient les qualités énoncées précédemment. Le cas échéant, des corrections ont été apportées.

La seconde précaution consistait à effectuer un pré-test des instruments de mesure. Fowler (2009) suggère d'abord ces principaux sujets avec les personnes qui acceptent d'effectuer le pré-test, soit la clarté des instructions, la clarté des questions posées ainsi que la compréhension des réponses attendues / des modalités de réponses fournies (p. 102). Il suggère aussi de l'effectuer en personne afin de : vérifier les réactions non-verbales des personnes lorsqu'elles répondent aux différentes questions, poser des questions sur la signification que les répondant·es attribuent aux questions et s'informer sur la présentation du questionnaire, sa longueur, la clarté des instructions, etc. (Fowler, 2009). Dans le cadre de notre étude, les nouveaux instruments de mesure pour les concepts émergents ont été administrés, en face à face, à cinq (5) cadres de premier niveau qui avaient participé aux entrevues. Le choix de ces personnes a été fait dans l'optique de vérifier si les énoncés permettaient de restituer les pensées exprimées lors des entrevues. Nous avons ainsi pu vérifier si les énoncés étaient clairs et compréhensibles. En fonction des commentaires des participant·es, nous avons pu reformuler les énoncés au besoin lorsqu'ils étaient interprétés différemment selon les répondant·es (Hinkin, 1998). Cela a permis de raffiner les instruments de mesure en éliminant les énoncés moins fidèles.

Il est à noter que les instruments de mesure pour les concepts existants qui sont construits de manière déductive n'ont pas spécifiquement fait l'objet d'un pré-test en personne. En effet, comme nous avons sélectionné les énoncés qui se rapportaient à la définition des concepts et que ces énoncés avaient été utilisés et validés dans les recherches antérieures, nos efforts se sont orientés vers les instruments de mesure pour les concepts émergents.

C'est à l'issue de ce processus que nos instruments de mesure ont été finalisés en vue de leur validation auprès de trois échantillons représentatifs de la population cible.

#### **5.4.3. Étape 3 : Vérification de la validité de construit**

À cette étape, il est question de réaliser une analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales) afin d'épurer les instruments de mesure en éliminant les indicateurs

les moins pertinents. L'analyse en composantes principales est à privilégier lorsque l'on veut réduire les données (Hair, 2006, p. 118, Hair *et al.*, 2019b). Nous avons utilisé ce type d'analyse puisque nous souhaitions distinguer les énoncés rattachés aux différents facteurs dans une optique de réduction des données et non « mettre en évidence les causes (facteurs) des corrélations entre variables manifestes en considérant leur part commune et spécifique » (Berger, 2021, p. 6). L'objectif visé était de réduire les données en conservant le maximum d'informations et en ciblant les énoncés les plus performants. À cette étape, nous ne souhaitions pas nécessairement identifier la structure sous-jacente incluant les variables latentes afin d'expliquer les corrélations entre les variables comme le propose l'analyse factorielle exploratoire. L'analyse en composantes principales était ainsi cohérente avec notre objectif qui consistait à condenser nos instruments de mesure puis à en vérifier la validité.

L'analyse en composantes principales a pour objectif de déterminer le nombre de composantes extraites d'un ensemble de données, c'est-à-dire identifier le nombre de concepts mesurés de même que les énoncés qui s'y rattachent. Son objectif est de réduire ou de synthétiser le nombre initial de variables en un plus petit nombre de dimensions représentatives des données, et ce, sans perdre trop d'informations (Hair, 2006; Dillon et Goldstein, 1984). Il s'agit en l'occurrence d'« une démarche par itérations qui vise à condenser les échelles du questionnaire par élimination des énoncés qui en réduisent les qualités métriques [...] [afin de] réduire l'erreur aléatoire de la mesure des variables conceptuelles étudiées » (Roussel, 2005, p. 256). Elle consiste à créer des groupes d'énoncés qui sont similaires, en ce sens qu'ils sont corrélés entre eux (inter-corrélés) et se rattachent à une dimension plus vaste (aussi appelée « facteur ») (Hair, 2006, p. 104-105; Hair *et al.*, 2019b).

L'analyse factorielle de nature exploratoire, c'est-à-dire effectuée sans à priori sur la structure des données, est utile pour découvrir une structure factorielle qui émerge des données collectées (Hair, 2006, Hair *et al.*, 2019b). Il est possible de vérifier des hypothèses de recherche concernant le nombre de dimensions d'un instrument de mesure (Dillon et Goldstein, 1984, p. 24). Cela signifie qu'un certain nombre d'énoncés sont regroupés afin de statuer sur les concepts (composantes principales) auxquelles ils se rapportent.

Ainsi, si nous considérons trois instruments de mesure composés chacun de cinq énoncés, l'analyse en composantes principales regroupera les quinze énoncés en vue d'en déduire la structure. Chaque énoncé sera rattaché à une composante principale (idéalement la composante

représentant le concept auquel il est associé au point de vue théorique). Il sera ensuite possible de vérifier si les énoncés se regroupent sous les composantes escomptées et si certains énoncés devraient être éliminés tout en conservant un pouvoir explicatif similaire.

Pour réaliser les analyses factorielles exploratoires, la littérature est abondante sur les meilleures pratiques (Dillon et Goldstein, 1984; Hair, 2006; Hair *et al.*, 2019b). Plus précisément, les étapes décrites au tableau 5.8 seront suivies pour chacun des groupes d'énoncés à analyser. Nous avons utilisé la rotation Varimax qui est la plus utilisée (Hair *et al.*, 2019; Roussel, 2005) et qui permet de maximiser le point de saturation des énoncés afin qu'ils se rattachent plus fortement à une seule composante<sup>155</sup>. Pour ce faire, une rotation orthogonale des axes à 90 degrés est réalisée (Hair *et al.*, 2019a, p. 497), ce qui permet d'en arriver à une structure simple (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 506). Ainsi, les énoncés se trouvant à proximité de l'axe du facteur s'y rattacheront de sorte que la structure soit logique (APA, 2022)<sup>156</sup>. Lors de l'extraction des composantes principales à partir des données, nous avons suivi les recommandations en conservant les valeurs propres (« *eigenvalues* ») supérieures à 1 (Roussel, 2005; Dillon et Goldstein, 1984) afin que la variance expliquée par une composante soit plus grande que celle expliquée pour un seul énoncé (Dillon et Goldstein, 1984, p. 48). Cela permet d'obtenir des composantes principales de plus grande envergure qui regroupent un nombre plus important d'énoncés.

---

<sup>155</sup> Traduction libre de: « varimax rotation, short for “variable maximization. It tries to redistribute the factor loadings such that each variable measures precisely one factor -which is the ideal scenario for understanding our factors. »[Récupéré de: <https://www.spss-tutorials.com/spss-factor-analysis-tutorial/>]

<sup>156</sup> APA (2022). APA Dictionary of Psychology. Récupéré de : <https://dictionary.apa.org/factor-rotation>

**Tableau 5.8** Résumé de la marche à suivre pour l'analyse de la structure factorielle en composantes principales

|                                                                                              | Étapes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Implications pour notre thèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Étapes préalables</b>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1                                                                                            | Grouper les énoncés (minimum 5) afin de faire une ACP (Hair, 2006, p. 112).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Nous avons créé des groupes d'énoncés de manière à respecter ce conseil (voir le tableau 5.9 du présent chapitre).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2                                                                                            | S'assurer que l'échelle de mesure utilisée est standardisée pour tous les énoncés regroupés (Dillon et Goldstein, 1984, p. 36).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dans notre cas, l'échelle à 5 modalités de réponses a été utilisée de manière standardisée pour tous les nouveaux instruments de mesure développés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3                                                                                            | Utiliser un échantillon de taille suffisante. Plusieurs conseils sont présents dans la littérature à cet effet.<br>A) La taille minimale pour une analyse factorielle exploratoire est égale au nombre d'énoncés dans l'instrument de mesure multiplié par le nombre de niveaux dans l'échelle de réponse plus l'ajout de 20 pour cent pour pallier les réponses manquantes (Hair <i>et al.</i> , 2019a, p. 491-492).<br>B) Le ratio observations ou participant·es/énoncé soumis devrait être de 6/1 (Bauer <i>et al.</i> , 2001).<br>C) Le ratio observations ou participant·es/énoncé soumis devrait être d'au moins 5/1 et d'au mieux 10/1 (Hair, 2006, p. 112).<br>D) Toutefois, ce ratio peut être moindre lorsque l'objectif de l'analyse est d'analyser les données suite à un pré-test du questionnaire (Hair <i>et al.</i> , 2019b, p. 133). | Nous avons établi le nombre minimal d'observations à 5 par énoncé introduit dans l'analyse en composantes principales. Ce seuil a été vérifié avant de réaliser les analyses.<br><br>Selon les différentes règles présentes dans la littérature, pour quinze énoncés (15) mesurés à l'aide d'une échelle à cinq (5) modalités de réponses, sont requises...<br>A) 90 observations;<br>B) 90 observations;<br>C) entre 75 et 150 observations.<br><br>Étant donné les tailles de nos échantillons, le nombre d'énoncés dans les analyses factorielles exploratoires sera approximativement de 15. |
| 4                                                                                            | Recoder les énoncés inversés avant de les inclure dans l'analyse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Avant de procéder, nous avons remis en terme positif (c'est-à-dire recoder) les énoncés inversés. Pour ce faire, les valeurs attribuées aux modalités de réponses ont été inversées (1-5; 2-4; 3-3; 4-2; 5-1).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Procédures SPSS et conseils pour l'AFE selon Hair <i>et al.</i> (2019a, p. 497 à 502)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5                                                                                            | Choisir la rotation Varimax (Hair, 2006; Hair <i>et al.</i> , 2019a; Roussel, 2005) ainsi que la méthode d'extraction de type « valeurs propres » supérieures à 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6                                                                                            | Vérifier le résultat global du KMO, soit « la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage » : l'indice doit être supérieur à 0.60 pour utiliser AFE (Hair <i>et al.</i> , 2019a) et un indice de 0.70 est bien alors qu'un indice supérieur à 0.80 est excellent. <sup>157</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

<sup>157</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | Vérifier le résultat du test de sphéricité de Bartlett (niveau de signification (p) plus petit que 0.05). Lorsque ce test est significatif, cela signifie que les énoncés entretiennent des relations entre eux <sup>158</sup> . Ainsi, cela permet de prendre la décision de poursuivre en analyse factorielle (Dziuban et Shirkey, 1974) afin de préciser la structure (quels énoncés sont liés et la façon dont ils se regroupent en facteurs).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8  | Vérifier le KMO pour chacune des variables (MSA, soit la mesure de la qualité de l'échantillonnage pour chacun des énoncés) (0.50 ou plus, éliminer les autres énoncés au besoin) (Hair <i>et al.</i> , 2019b).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9  | Vérifier la communalité (ou communauté) (0.4 ou plus), puis éliminer les autres énoncés au besoin.<br>Vérifier les communalités (ou communautés) pour chacun des énoncés, soit la variance partagée avec les autres énoncés. Il est préférable qu'elles soient le plus élevé possible. Représentation moyenne si entre 0.40 et 0.65, bien lorsqu'entre 0.65 et 0.80, très bien si supérieur à 0.80 et médiocre si inférieur à 0.40 (Roussel, 2005, p. 264).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 10 | Noter la variance totale expliquée (TVE) pour les composantes dont le point de saturation est supérieur à 1 (Roussel, 2005; Dillon et Goldstein, 1984) afin que la variance soit plus grande que celle d'un seul énoncé (Dillon et Goldstein, 1984, p. 48). La variance totale expliquée devrait minimalement de 0.6 afin de bien représenter les données (Hair, 2006, p. 120).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11 | Étudier plus attentivement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les énoncés quiaturent sur plus d'un facteur ou qui présentent des scores factoriels inférieurs à 0.40.</li> <li>- les énoncés quiaturent sur plus d'un facteur (0.30 et plus sur chacun) ou sur aucun au-delà de 0.30.</li> <li>- les énoncés qui n'ont pas de contribution factorielle de l'ordre de 0.50 sur aucune des composantes (Roussel, 2005, p. 265-266)</li> <li>- les énoncés qui neaturent pas sur une composante (contributions factorielles)</li> </ul> <p>Ensuite, adopter la solution pertinente compte tenu de ces indices et du nombre d'énoncés (une des solutions possibles est de supprimer ces énoncés) (Hair <i>et al.</i>, 2019b, p. 156-158). Seuil minimal de 0.40 pour un échantillon de 200 (voir selon la taille de l'échantillon : Hair, 2006, p. 128). Les énoncés ayant les plus grands points de saturation sont considérés comme les plus importants (notamment pour déterminer le nom de la composante) (Hair, 2006, p. 131).</p> |
| 12 | Après avoir appliqué la solution choisie (par exemple, éliminer les énoncés problématiques), refaire l'AFE.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 13 | Refaire des itérations jusqu'à l'obtention d'une structure factorielle claire ou jusqu'à ce qu'aucun énoncé ne soit plus à supprimer (Roussel, 2005, p. 266).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | Nommer / vérifier le nom des composantes en fonction des énoncés qui leur sont associés et en fonction du développement conceptuel de la recherche.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 15 | Calculer les alphas de Cronbach pour chacune des composantes (indice d'homogénéité interne montrant la fidélité de l'instrument de mesure) (plus grand que 0.70 selon Hair <i>et al.</i> , 2019a) (ou plus grand que 0.60 dans les recherches exploratoires selon Hair, 2006, p. 139; Hair <i>et al.</i> , 2019, p. 161).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 16 | Vérifier si l'alpha est satisfaisant. Noter si l'élimination des énoncés qui sont moins fortement corrélés dans le but permet d'améliorer l'alpha ou pas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 17 | Inscrire l'alpha pour chacune des composantes et indiquer le nombre d'énoncés retenus. L'homogénéité interne des instruments de mesure (et de leurs sous-échelles) permet de vérifier « la capacité d'un ensemble d'énoncés à ne représenter qu'une seule et même facette du construit » (Roussel, 2005, p. 268). Vérifier les intercorrélations entre les facteurs afin de vérifier que les concepts sont distincts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Tableau et étapes traduites et basés sur: Hair, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. D., & Braga, S. (2019a). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54, 490-507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-009>

<sup>158</sup> Information récupérée de : <https://spss.spaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

### 5.4.3.1. Cadre méthodologique

#### Échantillonnage : échantillon no. 2

Afin de procéder, nous avons collecté les données auprès d'un échantillon constitué à l'aide de la technique du recensement. Il s'agit d'une technique consistant à contacter la population entière à l'étude (Bryman et Bell, 2011)<sup>159</sup>. Dans notre thèse, cela signifie que tous les cadres de premier niveau membres du regroupement de cadres ont reçu une invitation à participer à la recherche, et ce, pour chacun des deux temps de mesure. Concrètement, le comité exécutif du regroupement partenaire a envoyé par courriel, à tous les cadres membres du regroupement, l'invitation à remplir deux questionnaires (T1 et T2) sur la plateforme LimeSurvey. Comme la participation est volontaire, les cadres pouvaient décider de répondre ou non à chacun des deux questionnaires. Cela implique que les échantillons constitués pour chacun de ces deux temps de mesure ne soient pas exactement identiques et présentent des tailles différentes. En effet, comme nous avons envoyé chacun des deux questionnaires (T1 et T2) à l'ensemble des membres du regroupement, certaines personnes ont répondu à aucun des questionnaires, d'autre à un seul questionnaire ou encore aux deux. Ces échantillons sont convenables comme cette étude vise à vérifier les qualités psychométriques des instruments de mesure auprès d'un échantillon de cadres de premier niveau.

#### Description de l'échantillon no. 2

L'échantillon est constitué de cadres de premier niveau qui sont membres adhérents d'un regroupement de cadres. Pour le premier questionnaire ( $n=178$ ), les femmes représentaient 56.2% de l'échantillon tandis que les hommes en représentaient 43.8%. La majorité des cadres de premier niveau (59.6%) étaient âgés de 45 ans ou plus.<sup>160</sup> Pour la plupart (53.4%), ils et elles étaient à l'emploi de leur organisation respective depuis moins de 10 années. Une proportion similaire (56.2%) occupait un poste de cadre de premier niveau depuis moins de 10 années. Le niveau de scolarité des répondant·es se distribuait de la façon suivante : 2.2% ayant un diplôme d'études secondaires, 2.8% ayant un diplôme d'études professionnelles, 11.7% ayant un diplôme d'études collégiales, 40.8% titulaires d'un diplôme universitaire de premier cycle et 47.5% ayant un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire.

---

<sup>159</sup> Traduction libre de: « *Census: the enumeration of an entire population.* » (Bryman et Bell, 2011, p. 176)

<sup>160</sup> Répartition de l'échantillon par groupes d'âge : 25-34 ans : 5.6%; 35-44 ans : 34.8%; 45-54 ans : 42.2%; 55-64 ans : 17.4%.

Pour le deuxième questionnaire ( $n= 244$ ), les femmes représentaient 56.6% de l'échantillon tandis que les hommes en représentaient 43.4%, ce qui est similaire au premier questionnaire. Quelque 58.9% des répondant·es sont âgés de 45 ans et plus.<sup>161</sup>

Le taux de réponse s'élevait à 16.2% pour le premier questionnaire et à 22.2% pour le deuxième questionnaire.

### **Technique de collecte de données**

La technique du questionnaire électronique auto-administré a été retenue pour cette étude. Il s'agit d'un ensemble de questions se présentant sous une forme standardisée qui est accessible via Internet et qui est rempli par les participant·es sans la présence des chercheur·es (Bryman et Bell, 2011; Krishnaswamy *et al.*, 2006). Le questionnaire représente ainsi un moyen de communication que les chercheur·es utilisent afin de « converser » avec les participant·es de manière écrite et visuelle (Campanelli, 2008; Dillman, 2008). Cette technique de collecte de données a été sélectionnée en fonction des nombreux avantages qu'elle offre et compte tenu des caractéristiques particulières de notre étude. Nous les présentons ici et indiquons leur pertinence pour notre thèse doctorale.

1. Les questionnaires peuvent être envoyés à de nombreuses personnes, ce qui est idéal pour recueillir des données auprès de grands échantillons (Kerlinger et Lee, 1979; Krishnaswamy *et al.*, 2006), et ce, en peu de temps (de Leeuw, 2008).
  - Dans notre thèse, nous avons pour objectif de vérifier les qualités psychométriques de nos instruments de mesure sur un vaste échantillon, ce qui implique une collecte de données auprès d'un nombre important de participant·es.
2. Le format standardisé des questionnaires est cohérent dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive et pour un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale (Bryman et Bell, 2011). Le volet impersonnel et anonyme des questionnaires permet également de collecter des réponses plus sincères en diminuant le risque de désirabilité sociale associé à la présence d'un intervieweur (Bryman et Bell, 2011; Fowler, 2001; Krishnaswamy *et al.*, 2006).

---

<sup>161</sup> Répartition de l'échantillon par groupes d'âge : 25-34 ans : 5.4%; 35-44 ans : 35.7%; 45-54 ans : 41.5%; 55-64 ans : 17.0%; 65 ans et plus : 0.4%.

- Dans notre thèse, il importe de se prémunir d'une technique de collecte uniforme pour tous les répondant·es, sans variabilité dans la manière de poser les questions comme dans une entrevue par exemple (Bryman et Bell, 2011).
- 3. Également, l'utilisation d'un questionnaire électronique permet des économies de ressources considérables comme le temps et l'argent (Baumard *et al.*, 2014) en offrant des données déjà utilisables pour les analyses statistiques subséquentes (Fowler, 2001).
  - Dans notre thèse, la plateforme *LimeSurvey* (approuvée par le comité d'éthique de l'UQAM) est retenue afin de collecter les données électroniquement. Cela nous permet effectivement de gagner du temps sur l'entrée de données.
- 4. Finalement, les aspects de faisabilité entrent en compte dans le choix d'une technique de collecte de données afin d'obtenir un taux de réponse satisfaisant.
  - Dans le contexte pandémique lié à la COVID-19, l'utilisation d'un questionnaire informatisé nous semblait une option viable, l'utilisation de matériel (p. ex., questionnaire papier) étant à proscrire.

Bien que le questionnaire électronique soit une technique proposant de nombreux avantages dans le cadre de notre recherche doctorale, il présente néanmoins quelques inconvénients. Ces derniers peuvent être atténués en appliquant certaines mesures.

D'une part, il est d'usage d'associer l'utilisation de questionnaires électroniques à des taux de réponse plus faibles (Manfreda et Vehovar, 2008). En effet, les participant·es peuvent aisément ignorer le courriel d'invitation à participer à l'étude si elle ne leur inspire pas confiance (de Leeuw, 2008) et peuvent mettre fin à leur participation en cours de questionnaire. Pour réduire ces risques, nous avons effectué des rappels de manière à stimuler le taux de participation (Baumard *et al.*, 2014), de tendre vers un questionnaire concis et parcimonieux pour qu'il soit d'une durée raisonnable (Bryman et Bell, 2011; Fowler, 2014; Hinkin, 1998) et proposer une entrée en matière accrocheuse et intéressante (Dillman, 2008). De même, l'envoi des invitations par un moyen qui suscite la confiance tel un courriel interne ou une infolettre est à privilégier (de Leeuw, 2008). Dans notre cas, cela a été rendu possible grâce à la collaboration des comités exécutifs des regroupements partenaires de la recherche.

En somme, la technique du questionnaire électronique est pertinente compte tenu de notre devis de recherche, de nos objectifs de recherche et des contraintes liées au contexte. Passons maintenant aux éléments de conception des questionnaires.

## Conception des questionnaires

Conformément à l'utilisation du devis synchronique à deux temps de mesure (Bryman et Bell, 2011; Capili, 2021), des invitations à répondre à deux questionnaires ont été envoyées aux cadres de premier niveau, et ce, à environ trois semaines d'intervalle. Ce délai était raisonnable compte tenu des contraintes des différents terrains de recherche et se rapproche également du délai utilisé dans des études antérieures ayant employé le même devis de recherche (Cloutier et Pellerin, 2020, 2021). Nous avons opté pour ce délai afin qu'il ne soit pas trop long (et qu'il risque d'induire des changements dans l'environnement de travail, le départ des participant·es) ni trop court (afin de bien distinguer les deux questionnaires, stimuler le taux de réponse et éviter que les participant·es tendent à inscrire des réponses cohérentes avec leurs précédentes réponses puisqu'ils s'en rappellent). Rappelons que l'utilisation de deux temps de mesure permet de réduire les biais de variance commune (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003), mais également de proposer des questionnaires d'une longueur plus raisonnable.

Le premier questionnaire portait sur les facteurs de risque associés au rôle des cadres de premier niveau. Le second portait sur les conséquences de la détresse psychologique: il incluait des variables objectives en termes de comportements liés à la santé (ex : consommation de psychotropes) et des variables concernant les attitudes (ex : satisfaction au travail). La mesure du niveau de détresse psychologique des cadres était prise deux fois, soit dans chacun des temps de mesure. Nous avons pris cette décision afin de séparer la mesure des déterminants et des conséquences de la mesure de la détresse psychologique. De cette façon, le biais de variance commune associé à l'administration de tous les instruments de mesure en une seule fois pouvait être écarté (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003). Cela nous offrait également la possibilité de vérifier si le niveau de détresse psychologique était similaire pour ceux qui répondent aux deux questionnaires (c.-à-d., les répondant·es) et ceux qui cessent leur participation après le premier questionnaire (c.-à-d. un « proxy » des non-répondant·es).

Nous avons ordonné les questions de manière à progresser de sujets généraux à spécifiques, de questions plus impersonnelles aux questions plus délicates: des questions faciles à répondre placées au début inciteraient les individus à débiter puis poursuivre leur participation et après un certain temps passé à répondre au questionnaire et une certaine aisance avec le sujet, les participant·es seraient plus enclin·es à répondre à des questions plus personnelles et à remplir

le questionnaire en entier (Ritter et Sue, 2007). Ainsi, les questions portant sur la détresse psychologique se situaient vers la fin des questionnaires.

De manière plus spécifique, la prochaine section fait état du contenu respectif de chaque questionnaire. Le premier questionnaire, d'une durée approximative de vingt-cinq (25) minutes est composé des sections suivantes : 1) Formulaire de consentement à participer à l'étude (caractère volontaire et anonyme expliqué), 2) Code d'accès personnalisé permettant de conserver l'anonymat (formé à l'aide de réponses à trois questions), 3) Caractéristiques socio-démographiques (genre, groupe d'âge, ancienneté dans l'organisation, ancienneté dans un rôle de gestion, nombre d'employé·es et autres caractéristiques (p. ex., employé·es syndiqué·es, types d'emplois occupés)), 4) Conditions de travail (nombre d'heures travaillées, présence et fréquence du télétravail), 5) Facteurs de risques généraux (p. ex., charge de travail), 6) Facteurs de risque spécifiques (demandes associées au rôle, responsabilités, ressources disponibles pour jouer le rôle, relations avec les employé·es, relations avec la direction), 7) Bien-être au travail (conciliation vie professionnelle – vie personnelle, contexte pandémique, défis associés à la gestion en télétravail, niveau de détresse psychologique) et 8) Commentaires et remerciements.

Le deuxième questionnaire, d'une durée approximative de quinze (15) minutes, est divisé comme suit : 1) Formulaire de consentement à participer à l'étude, 2) Code d'accès personnalisé, 3) Caractéristiques socio-démographiques (genre, groupe d'âge, ancienneté dans l'organisation), 4) Peurs associées à l'exercice du rôle de cadre, 5) Bien-être au travail (émotions négatives, niveau de détresse psychologique), 6) Conséquences sur les attitudes et les comportements liés à la santé, 7) Commentaires et remerciements.

Il est à noter que la même façon de procéder a été utilisée pour chacune des collectes de données auprès des différents partenaires de recherche.

### **Administration des questionnaires**

Les enjeux liés à la conception du questionnaire sont fonction de son mode d'administration (Dillman, 2008). En effet, pour un questionnaire électronique, il est recommandé de porter une attention particulière à la prise de certaines décisions, comme l'ordonnancement des questions, le volet obligatoire de certaines réponses, la disponibilité des instructions (Dillman, 2008). Afin de faciliter la coopération des participant·es, leur confiance envers l'étude et leur propension à

répondre aux questions de manière franche, nous avons appliqué les conseils suivants abordés dans la littérature.

- Prévoir une relance / un rappel pour faire grimper le taux de réponse (Fowler, 2014, p. 54; Baumard *et al.*, 2014; Thiétart, 2014).
  - Les courriels, envoyés par les regroupements de cadres partenaires, prévoyaient un rappel après une semaine, puis quelques jours avant la date butoir des questionnaires. Cela a permis de faire augmenter le taux de réponse. Comme nous sollicitons des participant·es très occupé·es, ayant un horaire bien rempli et recevant une multitude de courriels, les relances s'avéraient nécessaires.
- Mettre en place des conditions facilitantes afin que les participant·es souhaitent répondre, par exemple le maintien de la confidentialité. Les questionnaires électroniques présentent l'avantage d'être « moins intrusifs et plus privés» (de Leeuw, 2008, p. 133).
  - Étant donné le sujet sensible de l'étude (la détresse psychologique), la confidentialité et l'impossibilité de se faire identifier sont assurées aux répondant·es.
- Prévoir un questionnaire d'une courte durée (de Leeuw, 2008), une lettre de présentation intéressante (Dillman, 2008) et des questions claires dans le langage des participant·es est souhaitable. Un questionnaire devrait être d'une durée inférieure à trente minutes afin de ne pas décourager la participation (Fowler, 2001).
  - Nos questionnaires respectent cette cible, ils nécessitaient respectivement environ 25 minutes et 15 minutes à remplir. Les questions, étant inspirées des propos tenus par des cadres lors d'entrevues, étaient claires et dans un langage familier aux participant·es. De même, les courriels d'invitation envoyés par les partenaires de l'étude permettaient l'identification claire des partenaires de l'étude (Fowler, 2014) et de leur légitimité (de Leeuw, 2008).

### **Technique d'analyse**

Dans les analyses en composantes principales, nous avons inclus autant les instruments de mesure conçus pour les nouveaux concepts de cette thèse que des instruments de mesure que nous avons adaptés pour les cadres de premier niveau à partir d'énoncés existants. Les autres instruments de mesure validés antérieurement n'ont donc pas été inclus dans les analyses factorielles.

Il était inconcevable de lancer l'analyse sur la totalité des concepts et des énoncés sans déformer le sens de l'analyse. En effet, il aurait été plus difficile de déceler des composantes pertinentes dans un tel ensemble de données. Ainsi, nous avons rattaché chacun des concepts à un niveau d'abstraction supérieur afin de constituer un total de neuf groupes distincts. Les concepts similaires sont ainsi regroupés ensemble. Par exemple, les concepts de disponibilité des ressources financières, de l'appui de la direction et de la flexibilité de la direction sont regroupés puisqu'ils se rattachent aux contraintes imposées et aux ressources offertes par la direction. Pour chacun des groupes formés, le grand thème auquel ils se rattachent a été identifié dans le tableau 5.9.

**Tableau 5.9** Regroupement des nouveaux instruments de mesure pour les analyses factorielles

| Groupe d'énoncés pour les ACP | Grand thème unissait les concepts                            | Concepts                                                         | Dimensions établies sur le plan théorique                          | Nombre initial d'énoncés (composantes) | Nombre d'énoncés retenus suite à l'ACP (composantes) |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1                             | Ressources offertes par la direction                         | Disponibilité des ressources financières                         |                                                                    | <b>18<br/>(3)</b>                      | <b>14<br/>(3)</b>                                    |
|                               |                                                              | Appui de la direction                                            |                                                                    |                                        |                                                      |
|                               |                                                              | Flexibilité de la direction                                      | Nouveau concept                                                    |                                        |                                                      |
| 2                             | Rétributions sociales offertes par les employé·es            | Considération des efforts perçue de la part des employé·es       | De l'expertise (échelle existante)<br>Existentielle<br>Des efforts | <b>16<br/>(3)</b>                      | <b>7<br/>(2)</b>                                     |
| 3                             | Équité des rétributions sociales offertes par les employé·es | Appréciation perçue des employé·es                               |                                                                    | <b>18<br/>(3)</b>                      | <b>10<br/>(3)</b>                                    |
|                               |                                                              | Perception de réciprocité des efforts                            | Nouveau concept                                                    |                                        |                                                      |
|                               |                                                              | Reproches injustifiés de la part des employé·es                  | Nouveau concept                                                    |                                        |                                                      |
| 4                             | Demande psychologique                                        | Fréquence des interruptions                                      |                                                                    | <b>18<br/>(4)</b>                      | <b>12<br/>(4)</b>                                    |
|                               |                                                              | Demande émotionnelle                                             | Globale<br>Spécifique au rôle de cadre (nouveau concept)           |                                        |                                                      |
|                               |                                                              | Dissonance émotionnelle                                          |                                                                    |                                        |                                                      |
| 5                             | Conflit vie professionnelle – vie personnelle                | Disponibilité constante                                          |                                                                    | <b>18<br/>(3)</b>                      | <b>11<br/>(3)</b>                                    |
|                               |                                                              | Conflit vie professionnelle – vie personnelle (tous les énoncés) |                                                                    |                                        |                                                      |

| Groupe d'énoncés pour les ACP | Grand thème unissait les concepts                                                                                                                                                               | Concepts                                                                          | Dimensions établies sur le plan théorique                                                                                                                                                                     | Nombre initial d'énoncés (composantes) | Nombre d'énoncés retenus suite à l'ACP (composantes) |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                               |                                                                                                                                                                                                 | Perception d'iniquité descendante                                                 | Nouveau concept                                                                                                                                                                                               |                                        |                                                      |
| 6                             | Tensions de rôle                                                                                                                                                                                | Conflit de rôle perçu entre les attentes de la direction et celles des employé·es |                                                                                                                                                                                                               | 19<br>(2)                              | 9<br>(2)                                             |
|                               |                                                                                                                                                                                                 | Conflit de valeurs                                                                |                                                                                                                                                                                                               |                                        |                                                      |
| 7                             | Tensions de rôle émergentes spécifiques au rôle des cadres de premier niveau<br><br>*Les tensions de rôle ont été divisées en deux groupes afin de respecter le ratio participant·es / énoncés. | Surcharge de rôles entre le faire et le faire-faire (conflit de rôle inter-rôles) |                                                                                                                                                                                                               | 19<br>(3)                              | 11<br>(3)                                            |
|                               |                                                                                                                                                                                                 | Conflit imputabilité-contrôle                                                     | Nouveau concept<br>Sur les résultats des employé·es<br>Sur les moyens d'action                                                                                                                                |                                        |                                                      |
| 8                             | Sentiments et émotions négatives                                                                                                                                                                | Émotions négatives                                                                |                                                                                                                                                                                                               | 15<br>(6)                              | 14<br>(4)                                            |
|                               |                                                                                                                                                                                                 | Sentiments                                                                        |                                                                                                                                                                                                               |                                        |                                                      |
| 9                             | Peurs associées au rôle de cadre de premier niveau                                                                                                                                              | Peurs                                                                             | Peur de l'échec<br>Peur de perdre la crédibilité<br>Peur de la trahison<br>Peur de perdre (de ne pas avoir) la coopération des employé·es<br>Peur de nuire aux employé·es<br>Peur des réactions émotionnelles | 37<br>(6)                              | 26<br>(5)                                            |

## Résultats

Les résultats des analyses en composantes principales sont présentés pour chacun des groupes d'énoncés établis précédemment. Nous avons exclu les données manquantes en suivant les recommandations présentes dans la littérature (Hair *et al.*, 2019a). La taille de l'échantillon est ainsi indiquée sous les tableaux.

Il est à noter que les analyses ont conduit à des réflexions concernant l'élimination et la conservation de certains énoncés. Les décisions ont été prises à la lumière de l'adéquation des énoncés avec la définition des construits, de la performance des indices pour les énoncés ainsi que du nombre d'énoncés contenus dans les échelles. Ainsi, les énoncés qui présentaient des indices peu convaincants, mais tout de même près des seuils recommandés, ont ainsi été conservé pour les analyses factorielles confirmatoires subséquentes.

Par souci de synthèse, l'analyse détaillée des résultats des différentes itérations réalisées sera présentée dans ce chapitre uniquement pour le premier groupe d'énoncés. Pour les neuf analyses en composantes principales restantes, seules les structures finales seront présentées sous formes de tableaux afin d'alléger ce chapitre (tableaux 5.11 à 5.18). Les textes détaillés accompagnant les analyses pour les groupes d'énoncés 2 à 9 se trouvent à l'**annexe C**.

### Groupe d'énoncés 1 : Ressources offertes par la direction

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 18 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>162</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 849.688$ ,  $df = 91$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.854), il présente un indice pouvant être qualifié d'excellent<sup>163</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser l'analyse<sup>164</sup>.

Trois composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 65.05%). Les communalités sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés à l'exception d'un seul (« Les ressources financières me permettent d'acquérir le matériel et les

---

<sup>162</sup> 100 répondant·es / 18 énoncés = 5.55 donc supérieur à 5/1.

<sup>163</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>164</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

fournitures requis ») (communauté de .411). Cela signifie que cet énoncé partage une part moins importante de variance avec les autres énoncés, ce qui en fait un énoncé moins lié aux autres, il a donc été éliminé. Également, un énoncé (« De façon générale, la direction fait confiance à mon jugement ») a été éliminé puisqu'il saturait sur deux facteurs (.523 et .468 respectivement).

Après l'élimination de ces deux énoncés, une seconde itération a été réalisée, ce qui a permis de supprimer l'énoncé un énoncé (« Je me sens en confiance avec la direction, car je sais qu'elle ne me laissera pas tomber ») qui saturait sur plus d'un facteur. Une troisième itération a permis de supprimer l'énoncé suivant (« Je pense que mon supérieur immédiat me défendrait auprès des autres cadres en cas de problème ») pour la même raison. La proximité conceptuelle de la flexibilité et de l'appui perçus de la direction n'est pas étrangère à ces résultats.

La quatrième opération a révélé une structure factorielle claire composée de trois facteurs: 1) la disponibilité des ressources financières (5 énoncés), 2) la flexibilité perçue de la direction (5 énoncés) et 3) l'appui perçu de la direction (4 énoncés). L'énoncé « Je sais que mes décisions seront entérinées par la direction même si elles provoquent des insatisfactions chez mes employé·es » (sous la composante de l'appui perçu de la direction) a une communauté faible (.483), mais nous avons décidé de le conserver pour le moment.

Ces résultats confirment la structure initiale de l'instrument de mesure. Les énoncés se rattachent aux composantes escomptées. La structure finale présentée au tableau 5.10 permet d'expliquer 69.26% de la variance des données originales.

**Tableau 5.10** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 1, échantillon no. 2)

| Composantes principales                   |                                                                                                                                                                  | Flexibilité<br>de la<br>direction | Disponibilité<br>du budget | Appui de<br>la direction          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Énoncés                                   |                                                                                                                                                                  |                                   |                            |                                   |
| RES1_001                                  | Je peux faire ce qui est attendu de moi avec le budget dont je dispose                                                                                           | .261                              | <b>.678</b>                | .141                              |
| RES1_002                                  | Le budget qui m'est alloué me permet d'avoir le nombre d'employé·es dont j'ai besoin                                                                             | .325                              | <b>.698</b>                | .075                              |
| RES1_003_rec                              | Les ressources financières qui me sont allouées pour la gestion de mon unité sont insuffisantes (énoncé inversé)                                                 | .021                              | <b>.763</b>                | -.008                             |
| RES1_005_rec                              | Je n'ai pas tout ce qu'il me faut pour assurer la gestion de mon unité (énoncé inversé)                                                                          | .167                              | <b>.820</b>                | .177                              |
| RES1_006_rec                              | Le budget de mon unité ne me permet pas de faire mon travail correctement (énoncé inversé)                                                                       | .213                              | <b>.825</b>                | .193                              |
| DIR1_008                                  | Je peux compter sur l'appui de la direction en cas de conflit/litige avec mes employé·es                                                                         | .378                              | .160                       | <b>.722</b>                       |
| DIR2_001                                  | Je sais que mes décisions seront entérinées par la direction même si elles provoquent des insatisfactions chez mes employé·es                                    | .360                              | .131                       | <b>.580</b>                       |
| DIR2_004_rec                              | La direction préfère donner raison aux employé·es en cas de conflit (énoncé inversé)                                                                             | .276                              | .074                       | <b>.869</b>                       |
| DIR2_005_rec                              | Si je reçois une plainte d'un employé, la direction aura tendance à croire l'employé (énoncé inversé)                                                            | .161                              | .139                       | <b>.884</b>                       |
| DIR2_008                                  | La direction adapte ses attentes aux contraintes que je peux rencontrer dans mon travail                                                                         | <b>.677</b>                       | .331                       | .216                              |
| DIR3_001                                  | La direction comprend ma réalité comme cadre                                                                                                                     | <b>.792</b>                       | .275                       | .274                              |
| DIR3_002                                  | La direction reconnaît que mon travail peut être difficile                                                                                                       | <b>.820</b>                       | .126                       | .288                              |
| DIR3_003                                  | Si un imprévu m'empêche d'atteindre un objectif, la direction sera compréhensive                                                                                 | <b>.829</b>                       | .205                       | .276                              |
| DIR3_004_rec                              | La direction n'est pas à l'écoute des difficultés que je rencontre sur le terrain : je dois livrer la marchandise peu importe les circonstances (énoncé inversé) | <b>.754</b>                       | .175                       | .276                              |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                                                                                                                                                                  | 0.902<br>(0.900 sans<br>DIR2_008) | 0.836                      | 0.860<br>(0.873 sans<br>DIR2_001) |
| Variance expliquée (69.256%)              |                                                                                                                                                                  | 48.820%                           | 14.422%                    | 8.014%                            |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 849.688$ ,  $df = 91$ ,  $p = .001$ ). KMO = .854. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n = 100$ ). Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.327 et 3.869 ( $< 10$ ).

## Groupe d'énoncés 2 : Rétributions sociales offertes par les employé·es

**Tableau 5.11** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 2, échantillon no. 2)

| Composantes principales                                                                                                               |                             |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Énoncés                                                                                                                               | Considération des efforts   | Considération existentielle (confiance) |
| REL1_004 Je sens que mes employé·es me font confiance                                                                                 | .204                        | <b>.916</b>                             |
| REL1_005 Je pense que mes employé·es m'estiment comme personne                                                                        | .251                        | <b>.889</b>                             |
| REL1_007 Je pense que mes employé·es se tournent vers moi pour des conseils professionnels et/ou personnels                           | .284                        | <b>.836</b>                             |
| REL3_005 Mes subordonné·es me montrent qu'ils aiment la manière dont je les traite                                                    | <b>.783</b>                 | .241                                    |
| REL3_006 Mes employé·es apprécient tout le mal que je me donne afin de répondre à leurs besoins                                       | <b>.859</b>                 | .242                                    |
| REL3_007 Mes subordonné·es reconnaissent les efforts que je fais pour améliorer leur bien-être                                        | <b>.905</b>                 | .182                                    |
| REL3_008 Même si ce n'est pas tout le temps possible, mes employé·es apprécient les efforts que je fais pour tenter de les satisfaire | <b>.852</b>                 | .291                                    |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                             | 0.902                       | 0.892                                   |
|                                                                                                                                       | (idem sans énoncé REL3_005) | (0.895 sans énoncé REL1_007)            |
| Variance expliquée (80.641%)                                                                                                          | 44.027%                     | 36.614%                                 |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=550.014$ ,  $df=21$ ,  $p=.001$ ). KMO=.841. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=108$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 2.017 et 4.044 ( $< 10$ ).

### Groupe d'énoncés 3 : Équité des rétributions sociales offertes par les employé·es

**Tableau 5.12** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 3, échantillon no. 2)

| Composantes principales |                                                                                                                             |                                                 |                                                   |                                                  |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                         | Énoncés                                                                                                                     | Reconnaissance<br>et réciprocité<br>des efforts | Reproches<br>injustifiés<br>(approche<br>passive) | Reproches<br>injustifiés<br>(approche<br>active) |
| REL2_007                | Mes employé·es me font sentir que mon travail est apprécié                                                                  | <b>.754</b>                                     | -.144                                             | .091                                             |
| REL3_002_rec            | Les employé·es ont peu de gratitude pour les cadres (énoncé inversé)                                                        | <b>.709</b>                                     | -.208                                             | -.112                                            |
| REL3_003_rec            | Je ne pense pas que mes efforts soient récompensés par mes employé·es comme ils devraient l'être (énoncé inversé)           | <b>.646</b>                                     | -.222                                             | .288                                             |
| REL4_002                | Ma relation avec mes employé·es est réciproque : je reçois d'eux autant que je leur donne                                   | <b>.770</b>                                     | .038                                              | -.268                                            |
| REL4_003                | Je fais beaucoup d'efforts pour mes employé·es, mais ils me donnent beaucoup en retour                                      | <b>.700</b>                                     | .170                                              | -.093                                            |
| VRE2_006                | Même si je ne décide pas des politiques de l'organisation, je reçois des plaintes des employé·es sur ces politiques         | -.057                                           | .192                                              | <b>.804</b>                                      |
| VRE2_007                | Même si les consignes que j'applique viennent de la direction, c'est à moi que les employé·es expriment leur mécontentement | -.024                                           | .127                                              | <b>.786</b>                                      |
| VRE3_001                | Mes employé·es m'attribuent leur niveau de stress                                                                           | .071                                            | <b>.765</b>                                       | -.022                                            |
| VRE3_003_rec            | Mes employé·es ne me blâment pas lorsque les politiques de l'organisation ne leur conviennent pas (énoncé inversé)          | -.159                                           | <b>.730</b>                                       | .226                                             |
| VRE3_004_rec            | Mes employé·es ne me tiennent pas responsable de leurs insatisfactions au travail (énoncé inversé)                          | -.154                                           | <b>.798</b>                                       | .221                                             |
|                         | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                   | 0.762                                           | 0.691                                             | 0.563                                            |
|                         | Variance expliquée (61.317%)                                                                                                | 29.916%                                         | 19.307%                                           | 12.094%                                          |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=287.405$  , dl=45 ,  $p=.001$ ). KMO=.677. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=104$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.316 et 1.806 ( $< 10$ ).

## Groupe d'énoncés 4 : Demandes psychologiques

**Tableau 5.13** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 4, échantillon no. 2)

| Composantes principales                   |                                                                                                                               | Demande<br>émotionnelle<br>(générale) | Fréquence<br>des<br>interruptions | Demande<br>émotionnelle<br>(spécifique) | Dissonance<br>émotionnelle |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Énoncés                                   |                                                                                                                               |                                       |                                   |                                         |                            |
| VT3_008_rec                               | Si je suis fâché.e d'une situation avec la direction, je peux le dire à mes employé·es (énoncé inversé)                       | .044                                  | .043                              | -.131                                   | <b>.807</b>                |
| VT3_009_rec                               | Je peux exprimer mes véritables émotions à mes employé·es, sans me cacher (énoncé inversé)                                    | -.078                                 | .066                              | .021                                    | <b>.838</b>                |
| VT2_002                                   | Mon travail est émotionnellement exigeant                                                                                     | <b>.812</b>                           | .216                              | .028                                    | -.123                      |
| VT2_003                                   | Au travail, je suis confronté.e à des choses qui me touchent personnellement                                                  | <b>.777</b>                           | .008                              | .275                                    | -.089                      |
| VT2_004                                   | Je dois gérer des situations émotionnellement chargées au travail                                                             | <b>.874</b>                           | .167                              | -.072                                   | .038                       |
| VT2_005                                   | Mon travail me place dans des situations difficiles sur le plan humain                                                        | <b>.774</b>                           | .217                              | .120                                    | .126                       |
| VT2_008                                   | Le fait de devoir renvoyer un employé m'affecte émotionnellement                                                              | .161                                  | -.143                             | <b>.725</b>                             | -.009                      |
| VT3_001                                   | Je trouve exigeant émotionnellement de devoir faire de la discipline                                                          | -.021                                 | .183                              | <b>.813</b>                             | -.142                      |
| VT3_002                                   | Être en contact avec des « employé·es difficiles » me draine émotionnellement                                                 | .102                                  | .232                              | <b>.807</b>                             | .013                       |
| VT1_007                                   | Je dois souvent arrêter ma tâche pour aller régler un problème                                                                | .240                                  | <b>.788</b>                       | .052                                    | -.002                      |
| VT1_008                                   | Je suis souvent interrompu.e par mes employé·es dans mon travail                                                              | .119                                  | <b>.822</b>                       | .115                                    | -.020                      |
| VT2_001_rec                               | Je peux facilement travailler sans être dérangé.e par les autres (employé·es, direction, collègues, clients) (énoncé inversé) | .133                                  | <b>.738</b>                       | .059                                    | .160                       |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                                                                                                                               | 0.852                                 | 0.754                             | 0.696<br>(0.749 sans énoncé VT2_008)    | 0.566                      |
| Variance expliquée (68.747%)              |                                                                                                                               | 30.049%                               | 15.339%                           | 13.377%                                 | 9.982%                     |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=550.014$ ,  $df=21$ ,  $p=.001$ ). KMO=.841. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=152$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.223 et 2.148 ( $<10$ ).

## Groupe d'énoncés 5 : Conflit vie professionnelle – vie personnelle

**Tableau 5.14** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 5, échantillon no. 2)

| Composantes principales      |                                                                                                                                          |                  |                                       |                         |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------|-------------------------|
|                              | Énoncés                                                                                                                                  | Conflit<br>VP-VP | Disponibilité<br>constante            | Iniquité<br>descendante |
| CTF1_003                     | On s'attend à ce que je sois joignable en tout temps                                                                                     | .162             | <b>.842</b>                           | .040                    |
| CTF1_004                     | Je dois répondre à mes courriels pendant mes congés et mes vacances                                                                      | .180             | <b>.813</b>                           | .155                    |
| CTF1_006                     | Je dois tout le temps être disponible pour répondre aux demandes ou aux urgences                                                         | .136             | <b>.815</b>                           | .212                    |
| CTF1_007                     | Il m'arrive de devoir régler des problèmes au travail alors que je suis en congé                                                         | .193             | <b>.677</b>                           | .303                    |
| CTF4_004                     | Je m'efforce de préserver la santé mentale de mes subordonné·es alors que personne ne fait d'efforts pour préserver ma santé mentale     | .236             | .276                                  | <b>.712</b>             |
| CTF4_005                     | Je dois aider mes employé·es à gérer leur stress alors que je suis moi-même stressé·e                                                    | .232             | .089                                  | <b>.831</b>             |
| CTF4_006                     | Je fais de mon mieux pour que mes employé·es ne dépassent pas leurs heures de travail alors que je fais moi-même du temps supplémentaire | .192             | .203                                  | <b>.759</b>             |
| CTF1_001                     | Mon travail est difficilement conciliable avec ma vie personnelle                                                                        | <b>.765</b>      | .046                                  | .252                    |
| CTF1_002                     | Être cadre suppose de faire un trait ou de sacrifier une partie des activités que je fais à l'extérieur du travail                       | <b>.811</b>      | .236                                  | .103                    |
| CTF2_001                     | Le temps que j'accorde à mon travail m'empêche de contribuer équitablement à mes responsabilités personnelles                            | <b>.809</b>      | .187                                  | .231                    |
| CTF2_002                     | Je dois manquer des activités familiales en raison du temps que je consacre à mes responsabilités professionnelles                       | <b>.800</b>      | .244                                  | .229                    |
|                              | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                                | 0.861            | 0.845<br>(0.830 sans énoncé CTF1_007) | 0.759                   |
| Variance expliquée (67.480%) |                                                                                                                                          | 45.341%          | 14.385%                               | 10.118%                 |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=1221.560$ ,  $df= 55$ ,  $p=.001$ ). KMO=.858. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=235$ ). Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.422 et 2.960 ( $< 10$ ).

## Groupe d'énoncés 6 : Tensions de rôle

**Tableau 5.15** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 6, échantillon no. 2)

| Composantes principales |                                                                                                                   |                    |                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
|                         | Énoncés                                                                                                           | Conflit de valeurs | Conflit de rôle (attentes contradictoires) |
| RC2_006                 | Je dois défendre les politiques de l'organisation même si elles vont à l'encontre de mes principes                | <b>.693</b>        | .127                                       |
| RC2_007                 | Je dois parfois faire des choses qui contreviennent à mon éthique personnelle parce qu'on me le demande           | <b>.774</b>        | .257                                       |
| RC2_008                 | Il m'arrive de devoir poser des actions que je désapprouve                                                        | <b>.803</b>        | .198                                       |
| RC2_009                 | La manière dont on me demande d'exercer mes responsabilités entre parfois en conflit avec mes valeurs             | <b>.874</b>        | .187                                       |
| RC2_011_rec             | Je peux toujours agir selon mes valeurs et mes convictions au travail (énoncé inversé)                            | <b>.781</b>        | .025                                       |
| RC1_003                 | Il est difficile de favoriser le bien-être de mes employé·es compte tenu de la quantité de travail à accomplir    | .062               | <b>.717</b>                                |
| RC1_005                 | J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employé·es | .135               | <b>.841</b>                                |
| RC1_006                 | Si je veux être apprécié.e de mes employé·es, je dois désobéir à la direction                                     | .402               | <b>.662</b>                                |
| RC1_007                 | Il est difficile de plaire à la direction et aux employé·es en même temps                                         | .377               | <b>.631</b>                                |
|                         |                                                                                                                   |                    | 0.738                                      |
|                         | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                         | 0.843              | (0.764 sans énoncé RC1_007)                |
|                         | Variance expliquée (62.629%)                                                                                      | 42.256%            | 16.373%                                    |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=563.859$ ,  $df=36$ ,  $p=.001$ ). KMO=.838. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=132$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.288 et 2.966 ( $< 10$ ).

## Groupe d'énoncés 7 : Tensions de rôle émergentes spécifiques au rôle de cadre de premier niveau

**Tableau 5.16** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 7, échantillon no. 2)

| Composantes principales |                                                                                                                                                                       |                    |                                                   |                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                         | Énoncés                                                                                                                                                               | Surcharge de rôles | Conflit imputabilité / contrôle (moyens d'action) | Conflit imputabilité / contrôle (employé·es) |
| VRE1_001                | Si un ou plusieurs de mes employé·es n'atteignent pas leurs objectifs, c'est moi que l'on blâme                                                                       | .117               | .181                                              | <b>.903</b>                                  |
| VRE1_002                | La direction considère que c'est ma faute si mes employé·es ne sont pas performants                                                                                   | .035               | .250                                              | <b>.893</b>                                  |
| VRE2_001                | Je n'ai pas de contrôle sur les ressources financières qui me sont allouées pour faire mon travail, mais la direction n'en tient pas compte lorsqu'elle m'évalue      | -.090              | <b>.806</b>                                       | .113                                         |
| VRE2_002                | Je dois appliquer les consignes de la direction, même si elles sont en contradiction avec ce que je devrais faire sur le terrain                                      | .071               | <b>.829</b>                                       | .141                                         |
| VRE2_003                | La direction s'attend à ce que mon équipe performe même si mon budget est insuffisant                                                                                 | .256               | <b>.787</b>                                       | .087                                         |
| VRE2_004                | On me tient responsable du rendement de mes subordonné·es même si on ne me donne pas les moyens pour les motiver (ex : primes, augmentations de salaire, récompenses) | .190               | <b>.796</b>                                       | .247                                         |
| SUP1_001                | Je dois délaissé mes employé·es pour arriver à faire mes autres tâches                                                                                                | <b>.738</b>        | -.005                                             | .171                                         |
| SUP1_002                | Parfois, je ne sais plus où donner de la tête entre la gestion du personnel et mes autres tâches                                                                      | <b>.879</b>        | .113                                              | .020                                         |
| SUP1_003                | Superviser mes employé·es me retarde dans la réalisation de mes autres obligations                                                                                    | <b>.782</b>        | .130                                              | .101                                         |
| SUP1_004                | Je dois parfois choisir entre effectuer mes tâches administratives et gérer mes employé·es                                                                            | <b>.854</b>        | .178                                              | .057                                         |
| SUP1_006_rec            | Je peux facilement superviser mes employé·es tout en effectuant mes autres tâches de gestion (énoncé inversé)                                                         | <b>.762</b>        | .029                                              | -.073                                        |
|                         | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                                                             | 0.868              | 0.843                                             | 0.829                                        |
|                         | Variance expliquée (71.645%)                                                                                                                                          | 37.927%            | 22.406%                                           | 11.312%                                      |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=631.339$ ,  $df= 55$ ,  $p=.001$ ). KMO=.797. Suivant les recommandations de Hair et al. (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=115$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.290 et 3.197 ( $< 10$ ).

## Groupe d'énoncés 8 : Sentiments et émotions négatives

**Tableau 5.17** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 8, échantillon no. 2)

|          |                                                                                             | Composantes principales |             |                                    |                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|------------------------------------|------------------------------------|
|          | Énoncés<br>Quand je suis au travail...                                                      | Injustice et<br>rejet   | Impuissance | Culpabilité                        | Colère et<br>frustration           |
| EMO1_001 | ...je me sens impuissant-e                                                                  | .160                    | <b>.867</b> | .091                               | .070                               |
| EMO1_002 | ...je sens que je n'ai pas le contrôle sur ce qui se passe                                  | .293                    | <b>.796</b> | .261                               | .025                               |
| EMO1_004 | ...je me sens injustement traité-e                                                          | <b>.749</b>             | .203        | .020                               | .158                               |
| EMO1_005 | ...j'ai l'impression que certains de mes collègues bénéficient de privilèges ou d'avantages | <b>.769</b>             | .000        | .016                               | .035                               |
| EMO1_006 | ...Mon ou ma supérieur.e fait du favoritisme                                                | <b>.791</b>             | -.093       | .061                               | .010                               |
| EMO1_007 | ...je me sens rejeté-e                                                                      | <b>.767</b>             | .300        | .019                               | .111                               |
| EMO1_008 | ...je sens que je ne fais pas partie de l'équipe                                            | <b>.731</b>             | .217        | .073                               | .097                               |
| EMO1_009 | ...j'ai l'impression qu'on me met à l'écart                                                 | <b>.826</b>             | .229        | .090                               | .107                               |
| EMO2_001 | ...je me sens coupable, à tort ou à raison                                                  | -.049                   | .127        | <b>.750</b>                        | .299                               |
| EMO2_002 | ...j'ai l'impression que ce qui arrive est de ma faute, même si ce n'est pas le cas         | .048                    | .230        | <b>.754</b>                        | .121                               |
| EMO2_003 | ...j'ai tendance à penser que j'ai une part de responsabilité dans ce qui se passe          | .134                    | -.019       | <b>.745</b>                        | -.004                              |
| Emo2_004 | ...je me sens frustré-e                                                                     | .041                    | -.163       | .235                               | <b>.759</b>                        |
| Emo2_005 | ...j'éprouve de la colère                                                                   | .137                    | .073        | .134                               | <b>.829</b>                        |
| Emo2_006 | ...je suis enragé-e                                                                         | .184                    | .375        | -.011                              | <b>.648</b>                        |
|          | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                   | 0.877                   | 0.816       | 0.679 (0.711 sans énoncé EMO2_003) | 0.638 (0.680 sans énoncé EMO2_006) |
|          | Variance expliquée (66.726%)                                                                | 33.773%                 | 15.343%     | 9.673%                             | 7.936%                             |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=1344.744$ ,  $df=91$ ,  $p=.001$ ). KMO=.813. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=231$ ). Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.283 et 3.653 ( $<10$ ).

## Groupe d'énoncés 9 : Peurs associées au rôle de cadre de premier niveau

**Tableau 5.18** Résultats de l'analyse en composantes principales avec rotation Varimax – dernière itération (groupe d'énoncés 9, échantillon no. 2)

| Composantes principales |                                                                        |                                                   |                                    |                        |                                     |                                                     |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                         | Énoncés<br>Dans mon travail, j'ai souvent peur...                      | Peur de l'échec et<br>de perdre sa<br>crédibilité | Peur de nuire<br>aux<br>employé·es | Peur de la<br>trahison | Peur des réactions<br>émotionnelles | Peur de perdre<br>la confiance<br>des<br>employé·es |
| PEUR1_001               | ...d'échouer professionnellement                                       | <b>.786</b>                                       | .151                               | .007                   | .200                                | .071                                                |
| PEUR1_002               | ...de ne pas atteindre mes objectifs                                   | <b>.780</b>                                       | .094                               | .050                   | .196                                | .188                                                |
| PEUR1_003               | ...de ne pas être suffisamment performant·e                            | <b>.846</b>                                       | .089                               | .046                   | .123                                | .120                                                |
| PEUR2_005               | ...de ne pas arriver à satisfaire les attentes de mes employé·es       | .358                                              | .291                               | .200                   | .196                                | <b>.713</b>                                         |
| PEUR1_006               | ...de ne pas arriver à satisfaire les attentes de la direction         | <b>.761</b>                                       | .130                               | .103                   | .092                                | .314                                                |
| PEUR1_007               | ...de perdre ma crédibilité comme cadre                                | <b>.728</b>                                       | .262                               | .165                   | .009                                | .313                                                |
| PEUR1_009               | ...de perdre la confiance de mes employé·es                            | .460                                              | .334                               | .258                   | .137                                | <b>.583</b>                                         |
| PEUR2_001               | ...d'être perçu comme étant incompetent·e                              | <b>.790</b>                                       | .359                               | .096                   | -.011                               | -.067                                               |
| PEUR2_002               | ...d'être vu comme quelqu'un qui n'est pas à sa place                  | <b>.736</b>                                       | .310                               | .224                   | .022                                | -.102                                               |
| PEUR2_003               | ...qu'on remette en question mes habiletés                             | <b>.776</b>                                       | .326                               | .233                   | -.003                               | -.012                                               |
| PEUR2_004               | ...de me faire trahir par mes employé·es                               | .172                                              | .112                               | <b>.847</b>            | .173                                | .199                                                |
| PEUR2_005               | ...que mes employé·es me « jouent dans le dos »                        | .082                                              | .116                               | <b>.879</b>            | .144                                | .207                                                |
| PEUR2_006               | ...que mes employé·es abusent de ma confiance                          | .149                                              | .213                               | <b>.810</b>            | .226                                | .055                                                |
| PEUR2_007               | ...que mes employé·es me mentent                                       | .038                                              | .215                               | <b>.851</b>            | .202                                | -.022                                               |
| PEUR2_009               | ...d'être incapable d'inciter mes employé·es à faire leur travail      | .167                                              | .303                               | <b>.574</b>            | .157                                | -.039                                               |
| PEUR3_007               | ...de poser des actions qui pourraient causer du tort à mes employé·es | .161                                              | <b>.677</b>                        | .201                   | .201                                | .222                                                |
| PEUR3_008               | ...de ne pas protéger mes employé·es adéquatement                      | .178                                              | <b>.743</b>                        | .218                   | .143                                | .162                                                |
| PEUR4_001               | ...de faillir à mes responsabilités envers mes employé·es              | .287                                              | <b>.730</b>                        | .154                   | .134                                | .111                                                |
| PEUR4_002               | ...de nuire au bien-être de mes employé·es                             | .219                                              | <b>.796</b>                        | .152                   | .196                                | -.025                                               |
| PEUR4_003               | ...de nuire à la carrière de mes employé·es                            | .260                                              | <b>.705</b>                        | .222                   | .199                                | -.191                                               |

| Composantes principales |                                                                                                 |                                                   |                                    |                        |                                     |                                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                         | Énoncés<br>Dans mon travail, j'ai souvent peur...                                               | Peur de l'échec et<br>de perdre sa<br>crédibilité | Peur de nuire<br>aux<br>employé·es | Peur de la<br>trahison | Peur des réactions<br>émotionnelles | Peur de perdre<br>la confiance<br>des<br>employé·es |
| PEUR4_004               | ...de faire de la peine à mes employé·es                                                        | .205                                              | <b>.763</b>                        | .101                   | .236                                | .187                                                |
| PEUR4_005               | ...de décevoir mes employé·es                                                                   | .247                                              | <b>.681</b>                        | .175                   | .201                                | .283                                                |
| PEUR5_001               | ...que mes décisions entraînent de l'hostilité ou de l'agressivité de la part de mes employé·es | .233                                              | .296                               | .320                   | <b>.626</b>                         | -.051                                               |
| PEUR5_002               | ...que mes décisions créent des conflits entre mes employé·es                                   | .073                                              | .305                               | .255                   | <b>.786</b>                         | .026                                                |
| PEUR5_003               | ...que mes décisions suscitent de la jalousie entre mes employé·es                              | .135                                              | .232                               | .309                   | <b>.744</b>                         | .031                                                |
| PEUR5_004               | ...de devoir gérer les émotions négatives de mes employé·es                                     | .050                                              | .167                               | .104                   | <b>.709</b>                         | .257                                                |
|                         | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                       | 0.933                                             | 0.901                              | 0.908                  | 0.835                               | 0.819                                               |
|                         | Variance expliquée (73.506%)                                                                    | 43.288%                                           | 13.152%                            | 7.191%                 | 5.372%                              | 4.502%                                              |

Test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2=4574.633$ , dl= 325,  $p=.000$ ). KMO=.915. Suivant les recommandations de Hair *et al.* (2019a), les analyses ont été réalisées en excluant toute observation incomplète ( $n=222$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.710 et 5.761 pour l'énoncé PEUR2\_005 (< 10).

#### **5.4.4. Étape 4 : Deuxième vérification de la validité de construit**

Avec l'analyse en composantes principales, nous avons pu établir une structure provisoire des instruments de mesure qui ont été développés pour la présente thèse : les énoncés les plus adaptés ont pu être départagés et regroupés afin de représenter les variables à mesurer. Il s'agit toutefois d'une première analyse de la validité de construit puisqu'il sera question de réaliser des vérifications statistiques supplémentaires permettant de statuer sur la pertinence de la structure de nos instruments de mesure.

Nous optons maintenant pour l'analyse factorielle confirmatoire permettant de « [...] tester la validité d'une structure factorielle définie à priori [...] conçue à partir d'un modèle théorique » (Roussel, 2005, p. 270). Cela permet de vérifier si les énoncés respectent une structure préalablement établie selon la théorie (incluant la présence de composantes) (Hair, 2006, p. 105). Dans notre cas, nous utiliserons cette technique d'analyse avec les données d'un nouvel échantillon de cadres de premier niveau (échantillon no. 3). Afin de statuer sur la pertinence des structures établies, les seuils (« *cutoffs* ») recensés par Boateng et ses collègues (2018, p. 12) seront suivis tels qu'indiqués au tableau 5.19. Par la suite, nous serons en mesure d'analyser la validité des instruments de mesure en générant une matrice de corrélations.

**Tableau 5.19** Seuils établis pour les analyses factorielles confirmatoires

| Selon la recension faite par Boateng <i>et al.</i> (2018, p.12)                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Khi-deux</b> (test permettant de comparer la matrice de covariances obtenue pour les données avec une matrice théorique)                                 | Sensible à la taille de l'échantillon, donc à interpréter avec prudence si petit échantillon (moins de 300)                                                                         |
| <b>RMSEA</b> ou « <i>Root mean squared error of approximation</i> » (indique la différence pour la covariance entre les données et la population théorique) | Selon Browne et Cudeck (1993) (tel que cité dans la recension) : Plus petit ou égal à .05 : bon fit / Plus petit ou égal à .08 : fit raisonnable / Plus grand que .10 : mauvais fit |
| <b>TLI</b> ou « <i>Tucker Lewis index</i> » (compare le modèle proposé avec un modèle ne contenant pas d'interrelations entre les énoncés)                  | Selon Bentler et Bonnett (1980) (tel que cité dans la recension): Doit être plus grand que .90                                                                                      |
| <b>CFI</b> ou « <i>Comparative fit index</i> » (indice d'adéquation du modèle proposé)                                                                      | Doit être plus grand que .95                                                                                                                                                        |
| <b>SRMR</b> ou « <i>Standardized root mean square residual</i> » (indique la différence entre les corrélations obtenues et les corrélations prédites)       | Doit être plus petit ou égal à .08                                                                                                                                                  |
| Selon Dash et Paul (2021, p. 3)                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                     |
| <b>GFI</b> ou « <i>Goodness-of-Fit Index</i> » (indice alternatif au khi-deux)                                                                              | Doit être plus grand que .95 (ou .90)                                                                                                                                               |
| <b>PNFI</b> ou « <i>Parsimonious Normed Fit Index</i> » (doit être interprété de pair avec les autres indices)                                              | Doit être plus grand que 0.50 (bien qu'il n'y ait pas de seuil universellement reconnu)                                                                                             |

\*\* Tableau basé sur Boateng *et al.* (2018, p. 12): Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, 6, Article 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>

\* Les indices sont soit de type absolu lorsqu'ils visent à apprécier la différence entre le modèle théorique et le modèle empirique obtenu des données (Khi-deux, RMSEA, SRMR, GFI). Ils sont de type incrémental lorsqu'ils apprécient la différence entre le modèle obtenu des données et un modèle présentant des corrélations nulles entre les énoncés (CFI, TLI) (Najjar et Najjar, 2013). Ils permettent aussi d'apprécier le caractère parcimonieux des modèles (PNFI).

Il est à noter que les analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées à l'aide du logiciel en code source libre JASP (JASP Team, 2024) (qui est un équivalent du logiciel R). Plus précisément, les énoncés maintenus au terme de l'analyse en composantes principales sont intégrés dans les analyses factorielles confirmatoires. Cela permet de statuer sur le caractère adéquat de la structure à partir d'un autre échantillon. Par exemple, il sera possible de savoir si les énoncés sont bien répartis entre les facteurs et s'ils s'y rattachent effectivement. Le cas échéant, il sera possible d'améliorer l'adéquation du modèle proposé de manière à bonifier les indices d'ajustement observés. Le processus détaillé qui a été suivi à cette étape fait l'objet du tableau 5.20 ci-bas. Nous avons conservé toutes les données disponibles pour les analyses suivant la recommandation de Hair *et al.* (2019b, p.634; méthode FIML).

**Tableau 5.20** Étapes suivies afin de vérifier la validité de construit

| Étapes selon Hair <i>et al.</i> (2019, p. 497 à 502)                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réaliser une analyse factorielle confirmatoire avec un autre ou d'autres échantillons. L'échantillon utilisé doit être distinct de celui utilisé pour l'analyse factorielle exploratoire. | Dans notre cas, deux échantillons sont utilisés pour réaliser les analyses factorielles confirmatoires (échantillons no. 3 et no. 4). Le logiciel (JASP Team, 2024) est utilisé pour la réalisation de ces analyses. |
| Analyser l'homogénéité interne des facteurs.                                                                                                                                              | Calcul et inscription de l'alpha de Cronbach pour chacun des instruments de mesure.                                                                                                                                  |
| Statuer sur la structure finale des instruments de mesure.                                                                                                                                | Présentation d'un tableau synthèse des instruments de mesure finaux.                                                                                                                                                 |

\* Tableau basé sur: Hair, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. D., & Braga, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54, 490-507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>

## Cadre méthodologique

### Échantillonnage

Ici encore, la technique du recensement a été utilisée de sorte que tous les cadres membres d'un regroupement de cadres du secteur de l'administration publique ont été invités à remplir chacun des deux questionnaires électroniques (T1 et T2).

### Description de l'échantillon no. 3

Ce troisième échantillon est constitué de cadres de premier niveau membres d'un regroupement de cadres ( $n= 186$ ). Pour le premier questionnaire, les femmes représentaient 49.5% de l'échantillon, tandis que les hommes en représentaient 50.5%. La majorité des cadres de premier niveau (66.6%) étaient âgés de 45 ans ou plus.<sup>165</sup> Pour la majorité (51.4%), ils étaient à l'emploi de leur organisation depuis au moins 15 années et une proportion similaire (48.7%) occupait un poste de cadre de premier niveau depuis 10 années ou plus. Le niveau de scolarité des répondant·es se distribuait ainsi : 2.6% ayant un diplôme d'études secondaires ou moins, 2.7% ayant un diplôme d'études professionnelles, 11.2% ayant un diplôme d'études collégiales, 44.9% titulaires d'un diplôme universitaire de premier cycle et 39.6% ayant un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire.

<sup>165</sup> Répartition de l'échantillon par groupes d'âge : 25-34 ans : 5.4%; 35-44 ans : 28.0%; 45-54 ans : 34.9%; 55-64 ans : 30.1%; 65 ans et plus : 1.6%.

Pour le deuxième questionnaire ( $n= 256$ ), les femmes représentaient 48.0% de l'échantillon tandis que les hommes en représentaient 52.0%, ce qui est similaire au premier questionnaire. Quelque 63.9% des répondant·es sont âgé·es de 45 ans et plus.<sup>166</sup>

### **La technique de collecte de données : le questionnaire**

Ici encore, la même procédure que pour l'échantillon no. 2 a été suivie pour la collecte de données. Il est à noter que, déjà, pour cet échantillon, la longueur des questionnaires a dû être réduite compte tenu des contraintes de temps exprimées par les partenaires de recherche. Ainsi, le nombre d'énoncés permettant de mesurer chaque variable est moindre que pour le terrain précédent (échantillon no. 2). Pour cette raison, les analyses confirmatoires sont réalisées avec un nombre inférieur d'énoncés. Les énoncés conservés pour les analyses confirmatoires se retrouvent dans la structure finale des instruments de mesure obtenus à l'étape précédente de l'analyse exploratoire en composantes principales (échantillon no. 2).

### **Résultats**

Les mêmes regroupements d'énoncés ont été conservés afin d'assurer une continuité avec les analyses en composantes principales réalisées à l'étape précédente. Les résultats pour chacun des groupes sont présentés successivement et permettent de statuer sur les énoncés à conserver pour chacun des instruments de mesure.

#### **Groupe d'énoncés 1 : Ressources offertes par la direction**

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée avec les énoncés appartenant à chacune des trois composantes identifiées lors de l'analyse exploratoire. Les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Les indices d'ajustement permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat comme le montre le tableau 5.21 ci-bas.

---

<sup>166</sup> Répartition de l'échantillon par groupes d'âge : 25-34 ans : 7.1%; 35-44 ans : 29.0%; 45-54 ans : 36.9%; 55-64 ans : 25.9%; 65 ans et plus : 1.1%.

**Tableau 5.21** Indices d'ajustement de l'AFC (groupe d'énoncés 1)

| Indice       | Résultat                                      | Interprétation                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 51.839$ , $df = 24$ , $p = .001$ .  | Un khi-deux significatif indique une différence entre le vrai modèle et celui proposé. Toutefois, il faut interpréter cet indice puisqu'il est sensible à la taille de l'échantillon (Boateng <i>et al.</i> , 2018). |
| Khi-deux /dl | $2.160 < 5$                                   | Cet indice est adéquat.                                                                                                                                                                                              |
| RMSEA        | $.073$ , $p = .082$ (IC 90% [0.045 - 0.100]). | Un indice se situant à $.073$ est raisonnable bien qu'il ne soit pas à son niveau le plus optimal. Il semble ainsi exister une différence entre la covariance du vrai modèle et celle du modèle proposé.             |
| SRMR         | $.058 \leq .08$ .                             | Ce seuil est acceptable et indique que les différences entre les corrélations théoriques et celles obtenues ne sont pas problématiques.                                                                              |
| CFI          | $.963 \geq .95$ .                             | Ce seuil indique une bonne adéquation du modèle proposé.                                                                                                                                                             |
| TLI          | $.945 \geq .90$ .                             | Ce seuil indique également que le modèle proposé est adéquat en comparaison avec un modèle exempt d'intercorrélations entre les énoncés.                                                                             |
| GFI          | $.992 > .90$                                  | Ce seuil indique une bonne adéquation.                                                                                                                                                                               |
| PNFI         | $.623 > .50$                                  | Ce seuil indique la présence d'un modèle parcimonieux.                                                                                                                                                               |

Dans l'ensemble, les indices suggèrent que le modèle proposé présente une bonne adéquation, car ils respectent les seuils recommandés.

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.22. Certains scores factoriels sont de force moyenne en ce qui concerne la disponibilité du budget ( $.597$  et  $.493$ ), mais les alphas de Cronbach sont tout de même supérieurs au seuil de  $0.70$ . Aussi, il faut noter que le facteur 2 (appui perçu de la direction) et le facteur 3 (flexibilité perçue de la direction) sont fortement corrélés ( $.874$ ). Comme leurs racines conceptuelles sont proches et se rapportent au soutien offert par la direction, il est concevable que la corrélation entre ces deux facteurs soit élevée.

**Tableau 5.22** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 1, échantillon no. 3)

|              |                                                                                                                               | Facteurs                                  |                         |                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
|              | Énoncés                                                                                                                       | Flexibilité de la direction               | Disponibilité du budget | Appui de la direction |
| RES1_001     | Je peux faire ce qui est attendu de moi avec le budget dont je dispose                                                        |                                           | <b>.926</b>             |                       |
| RES1_002     | Le budget qui m'est alloué me permet d'avoir le nombre d'employé·es dont j'ai besoin                                          |                                           | <b>.597</b>             |                       |
| RES1_006_rec | Le budget de mon unité ne me permet pas de faire mon travail correctement (énoncé inversé)                                    |                                           | <b>.493</b>             |                       |
| DIR1_008     | Je peux compter sur l'appui de la direction en cas de conflit/litige avec mes employé·es                                      |                                           |                         | <b>.844</b>           |
| DIR2_001     | Je sais que mes décisions seront entérinées par la direction même si elles provoquent des insatisfactions chez mes employé·es |                                           |                         | <b>.839</b>           |
| DIR2_004_rec | La direction préfère donner raison aux employé·es en cas de conflit (énoncé inversé)                                          |                                           |                         | <b>.678</b>           |
| DIR3_001     | La direction comprend ma réalité comme cadre                                                                                  | <b>.864</b>                               |                         |                       |
| DIR3_002     | La direction reconnaît que mon travail peut être difficile                                                                    | <b>.818</b>                               |                         |                       |
| DIR3_003     | Si un imprévu m'empêche d'atteindre un objectif, la direction sera compréhensive                                              | <b>.728</b>                               |                         |                       |
|              |                                                                                                                               | 0.833                                     |                         |                       |
|              |                                                                                                                               | (.840 sans l'énoncé DIR3_003)             | 0.729                   | 0.823                 |
|              |                                                                                                                               | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                         |                       |
|              |                                                                                                                               | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)   | 0.641                   | 0.613                 |
|              |                                                                                                                               | (AVE sans l'énoncé DIR3_003)              | (0.726)                 | (0.614)               |

$n= 186$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.250 et 2.717 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.145 à 0.871, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

## Groupe d'énoncés 2 : Rétributions sociales offertes par les employé·es

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à deux facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.23 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat .

**Tableau 5.23** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 2)

| Indice       | Résultat                                      |
|--------------|-----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 9.291$ , $df = 8$ , $p = .318$ .    |
| Khi-deux /dl | $1.161 < 5$                                   |
| RMSEA        | $.029$ , $p = .626$ (IC 90% [0.000 - 0.094]). |
| SRMR         | $.031 \leq .08$ .                             |
| CFI          | $.998 \geq .95$ .                             |
| TLI          | $.997 \geq .90$ .                             |
| GFI          | $.999 > .90$                                  |
| PNFI         | $.527 > .50$                                  |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.24. Les scores factoriels se situent au-delà de .702 pour tous les énoncés, ce qui est satisfaisant. Il faut noter que les deux facteurs sont fortement corrélés (.759). Toutefois, comme leurs racines conceptuelles sont proches et se rapportent aux rétributions sociales offertes par les employé·es, il est concevable que la corrélation entre ces deux facteurs soit élevée.

**Tableau 5.24** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 2, échantillon no. 3)

| Facteurs |                                                                                                                              |                              |                                                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------|
|          | Énoncés                                                                                                                      | Considération<br>des efforts | Considération<br>existentielle<br>(confiance)   |
| REL1_004 | Je sens que mes employé·es me font confiance                                                                                 |                              | <b>.917</b>                                     |
| REL1_005 | Je pense que mes employé·es m'estiment comme personne                                                                        |                              | <b>.829</b>                                     |
| REL1_007 | Je pense que mes employé·es se tournent vers moi pour des conseils professionnels et/ou personnels                           |                              | <b>.702</b>                                     |
| REL3_006 | Mes employé·es apprécient tout le mal que je me donne afin de répondre à leurs besoins                                       | <b>.910</b>                  |                                                 |
| REL3_007 | Mes subordonné·es reconnaissent les efforts que je fais pour améliorer leur bien-être                                        | <b>.793</b>                  |                                                 |
| REL3_008 | Même si ce n'est pas tout le temps possible, mes employé·es apprécient les efforts que je fais pour tenter de les satisfaire | <b>.864</b>                  |                                                 |
|          | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                    | 0.891                        | 0.839<br>(0.849 sans<br>l'énoncé<br>REL1_SQ007) |
|          | Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé REL1_SQ007)                                                           | 0.743                        | 0.670<br>(0.775)                                |

$n=186$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.699 et 3.362 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique que le résultat est de 0.767, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 3 : Équité des rétributions sociales offertes par les employé·es

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.25 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.25** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 3)

| Indice       | Résultat                                      |
|--------------|-----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 16.120$ , $dl = 11$ , $p = .137$    |
| Khi-deux /dl | $1.465 < 5$                                   |
| RMSEA        | $.050$ , $p = .447$ (IC 90% [0.000 - 0.099]). |
| SRMR         | $.038 \leq .08$ .                             |
| CFI          | $.987 \geq .95$ .                             |
| TLI          | $.975 \geq .90$ .                             |
| GFI          | $.999 > .90$                                  |
| PNFI         | $.507 > .50$                                  |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.26. Quelques scores factoriels sont toutefois peu élevés en ce qui concerne la reconnaissance (.635 et .693) et les reproches injustifiés (.603). Il faut noter que deux facteurs sont moyennement corrélés (.446) comme ils mesurent deux dimensions d'un même concept, soit les reproches injustifiés provenant des employé·es.

**Tableau 5.26** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 3, échantillon no. 3)

|                                           |                                                                                                                             | Facteurs                                        |                                                   |                                                  |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                           | Énoncés                                                                                                                     | Reconnaissance<br>et réciprocité<br>des efforts | Reproches<br>injustifiés<br>(approche<br>passive) | Reproches<br>injustifiés<br>(approche<br>active) |
| REL2_007                                  | Mes employé·es me font sentir que mon travail est apprécié                                                                  | <b>.635</b>                                     |                                                   |                                                  |
| REL4_002                                  | Ma relation avec mes employé·es est réciproque : je reçois d'eux autant que je leur donne                                   | <b>.950</b>                                     |                                                   |                                                  |
| REL4_003                                  | Je fais beaucoup d'efforts pour mes employé·es, mais ils me donnent beaucoup en retour                                      | <b>.693</b>                                     |                                                   |                                                  |
| VRE2_006                                  | Même si je ne décide pas des politiques de l'organisation, je reçois des plaintes des employé·es sur ces politiques         |                                                 |                                                   | <b>.903</b>                                      |
| VRE2_007                                  | Même si les consignes que j'applique viennent de la direction, c'est à moi que les employé·es expriment leur mécontentement |                                                 |                                                   | <b>.603</b>                                      |
| VRE3_003_rec                              | Mes employé·es ne me blâment pas lorsque les politiques de l'organisation ne leur conviennent pas (énoncé inversé)          |                                                 | <b>.702</b>                                       |                                                  |
| VRE3_004_rec                              | Mes employé·es ne me tiennent pas responsable de leurs insatisfactions au travail (énoncé inversé)                          |                                                 | <b>.809</b>                                       |                                                  |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                                                                                                                             | 0.803                                           | 0.689                                             | 0.714                                            |
| Average Variance Extracted (AVE)          |                                                                                                                             | 0.603                                           | 0.560                                             | 0.729                                            |

$n= 186$  (Méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.466 et 2.709 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.173 à 0.540, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 4 : Demandes psychologiques

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à quatre facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.27 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.27** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 4)

| Indice       | Résultat                                      |
|--------------|-----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 74.015$ , $df = 38$ , $p = .001$    |
| Khi-deux /dl | $1.948 < 5$                                   |
| RMSEA        | $.068$ , $p = .096$ (IC 90% [0.045 - 0.091]). |
| SRMR         | $.051 \leq .08$ .                             |
| CFI          | $.954 \geq .95$ .                             |
| TLI          | $.933 \geq .90$ .                             |
| GFI          | $.994 > .90$                                  |
| PNFI         | $.632 > .50$                                  |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.28. Pour cet échantillon, les énoncés retenus pour mesurer la demande émotionnelle (générale) étaient formulés positivement tandis que les énoncés inversés (initialement retenus à l'étape de l'analyse en composantes principales) n'avaient pas été inclus dans le questionnaire. Cela permet d'obtenir un alpha de Cronbach beaucoup plus élevé. Il faut toutefois mentionner que certains scores factoriels sont peu élevés, notamment pour la fréquence des interruptions (.584) et la demande émotionnelle spécifique (.569).

**Tableau 5.28** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 4, échantillon no. 3)

| Facteurs                                  |                                                                                           | Demande<br>émotionnelle<br>(générale) | Fréquence<br>des<br>interruptions | Demande<br>émotionnelle<br>(spécifique) | Dissonance<br>émotionnelle |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Énoncés                                   |                                                                                           |                                       |                                   |                                         |                            |
| VT3_003                                   | Je dois souvent cacher mes émotions négatives (irritation, colère) à mes employé·es       |                                       |                                   |                                         | <b>.671</b>                |
| VT3_004                                   | Si quelque chose me contrarie, je ne dois pas le montrer à mes employé·es                 |                                       |                                   |                                         | <b>.686</b>                |
| VT3_005                                   | Même si je ne suis pas en contrôle d'une situation, je dois faire semblant que je le suis |                                       |                                   |                                         | <b>.678</b>                |
| VT2_002                                   | Mon travail est émotionnellement exigeant                                                 | <b>.813</b>                           |                                   |                                         |                            |
| VT2_004                                   | Je dois gérer des situations émotionnellement chargées au travail                         | <b>.878</b>                           |                                   |                                         |                            |
| VT2_005                                   | Mon travail me place dans des situations difficiles sur le plan humain                    | <b>.772</b>                           |                                   |                                         |                            |
| VT2_008                                   | Le fait de devoir renvoyer un employé m'affecte émotionnellement                          |                                       |                                   | <b>.569</b>                             |                            |
| VT3_001                                   | Je trouve exigeant émotionnellement de devoir faire de la discipline                      |                                       |                                   | <b>.800</b>                             |                            |
| VT3_002                                   | Être en contact avec des « employé·es difficiles » me draine émotionnellement             |                                       |                                   | <b>.860</b>                             |                            |
| VT1_007                                   | Je dois souvent arrêter ma tâche pour aller régler un problème                            |                                       | <b>.584</b>                       |                                         |                            |
| VT1_008                                   | Je suis souvent interrompu.e par mes employé·es dans mon travail                          |                                       | <b>.939</b>                       |                                         |                            |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                                                                                           | 0.860                                 | 0.713                             | 0.782                                   | 0.713                      |
| Average Variance Extracted (AVE)          |                                                                                           | 0.677                                 | 0.549                             | 0.651                                   | 0.458                      |

$n= 186$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.466 et 2.709 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.136 à 0.493, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 5 : Conflit vie professionnelle – vie personnelle

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Pour arriver à ce résultat, deux énoncés ont été retirés, soit « Il m'arrive de devoir régler des problèmes au travail alors que je suis en congé » et « Être cadre suppose de faire un trait ou de sacrifier une partie des activités que je fais à l'extérieur du travail ». Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.29 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.29** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 5)

| Indice       | Résultat                                     |
|--------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 50.790$ , dl= 24, $p = .001$       |
| Khi-deux /dl | $2.116 < 5$                                  |
| RMSEA        | $.078$ , $p = .061$ (IC 90% [0.048 - 0.108]) |
| SRMR         | $.057 \leq .08$ .                            |
| CFI          | $.960 \geq .95$ .                            |
| TLI          | $.940 \geq .90$ .                            |
| GFI          | $.991 > .90$                                 |
| PNFI         | $.618 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.30.

**Tableau 5.30** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 5, échantillon no. 3)

| Facteurs                                                           |                                                                                                                                          | Conflit<br>VP -VP | Disponibilité<br>constante              | Iniquité<br>descendante |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------------|
| Énoncés                                                            |                                                                                                                                          |                   |                                         |                         |
| CTF1_003                                                           | On s'attend à ce que je sois joignable en tout temps                                                                                     |                   | <b>.843</b>                             |                         |
| CTF1_004                                                           | Je dois répondre à mes courriels pendant mes congés et mes vacances                                                                      |                   | <b>.680</b>                             |                         |
| CTF1_006                                                           | Je dois tout le temps être disponible pour répondre aux demandes ou aux urgences                                                         |                   | <b>.840</b>                             |                         |
| CTF4_004                                                           | Je m'efforce de préserver la santé mentale de mes subordonné·es alors que personne ne fait d'efforts pour préserver ma santé mentale     |                   |                                         | <b>.782</b>             |
| CTF4_005                                                           | Je dois aider mes employé·es à gérer leur stress alors que je suis moi-même stressé·e                                                    |                   |                                         | <b>.704</b>             |
| CTF4_006                                                           | Je fais de mon mieux pour que mes employé·es ne dépassent pas leurs heures de travail alors que je fais moi-même du temps supplémentaire |                   |                                         | <b>.658</b>             |
| CTF1_001                                                           | Mon travail est difficilement conciliable avec ma vie personnelle                                                                        | <b>.749</b>       |                                         |                         |
| CTF1_002                                                           | Être cadre suppose de faire un trait ou de sacrifier une partie des activités que je fais à l'extérieur du travail                       | <b>.902</b>       |                                         |                         |
| CTF2_002                                                           | Je dois manquer des activités familiales en raison du temps que je consacre à mes responsabilités professionnelles                       | <b>.707</b>       |                                         |                         |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                          |                                                                                                                                          | 0.826             | 0.818<br>(0.836 sans l'énoncé CTF1_004) | 0.750                   |
| Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé CTF1_SQ004) |                                                                                                                                          | 0.634<br>(0.635)  | 0.611<br>(0.634)                        | 0.520<br>(0.546)        |

$n= 256$  (Méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.522 et 1.922 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.523 à 0.585, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 6 : Tensions de rôle

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à deux facteurs. Il est à noter que trois énoncés (« Je peux toujours agir selon mes valeurs et mes convictions au travail (énoncé inversé) »; « Il est difficile de favoriser le bien-être de mes employé·es compte tenu de la quantité de travail à accomplir » et « Si je veux être apprécié.e de mes employé·es, je dois désobéir à la direction ») n'ont pas été inclus dans l'analyse comme ils n'avaient pas été mesurés pour cet échantillon et que l'alpha de Cronbach était amélioré par leur suppression. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.31 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.31** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 6)

| Indice       | Résultat                                     |
|--------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 21.808$ , $dl = 8$ , $p = .005$    |
| Khi-deux /dl | $2.726 < 5$                                  |
| RMSEA        | $.088$ , $p = .071$ (IC 90% [0.045 - 0.133]) |
| SRMR         | $.035 \leq .08$ .                            |
| CFI          | $.977 \geq .95$ .                            |
| TLI          | $.957 \geq .90$ .                            |
| GFI          | $.995 > .90$                                 |
| PNFI         | $.588 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.32.

**Tableau 5.32** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 6, échantillon no. 3)

| Facteurs |                                                                                                                   | Conflit de valeurs            | Conflit de rôle (attentes contradictoires) |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
| Énoncés  |                                                                                                                   |                               |                                            |
| RC2_005  | Je dois faire appliquer des décisions/politiques avec lesquelles je ne suis pas d'accord                          | <b>.690</b>                   |                                            |
| RC2_007  | Je dois parfois faire des choses qui contreviennent à mon éthique personnelle parce qu'on me le demande           | <b>.841</b>                   |                                            |
| RC2_008  | Il m'arrive de devoir poser des actions que je désapprouve                                                        | <b>.810</b>                   |                                            |
| RC2_009  | La manière dont on me demande d'exercer mes responsabilités entre parfois en conflit avec mes valeurs             | <b>.788</b>                   |                                            |
| RC1_005  | J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employé·es |                               | <b>.649</b>                                |
| RC1_007  | Il est difficile de plaire à la direction et aux employé·es en même temps                                         |                               | <b>.947</b>                                |
|          |                                                                                                                   | 0.766                         | 0.756                                      |
|          | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                         | (0.740 sans l'énoncé RC2_005) |                                            |
|          | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)                                                                           | 0.624                         | 0.478                                      |
|          | (AVE sans l'énoncé RC2_005)                                                                                       | (0.660)                       | (0.476)                                    |

$n = 186$ . Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.626 et 2.457 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique que le résultat est de 0.598, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 7 : Tensions de rôle émergentes spécifiques au rôle de cadre de premier niveau

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Pour arriver à ce résultat, l'énoncé 2 (« Si un ou plusieurs de mes employé·es n'atteignent pas leurs objectifs, c'est moi que l'on blâme »; non mesuré pour ce terrain de recherche) a été remplacé par deux autres énoncés (« Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employé·es pour y arriver »; « On me tient responsable des erreurs de mes employé·es »). Un énoncé a également été remplacé par un autre énoncé pour mesurer le conflit imputabilité / contrôle (« On me tient responsable de la performance de mes employé·es, alors que je ne peux pas décider de la manière de les gérer (gestion du rendement, discipline) » en remplacement de « Je n'ai pas de contrôle sur les ressources financières qui me sont allouées pour faire mon travail, mais la direction n'en tient pas compte lorsqu'elle m'évalue »).

Finalement, deux énoncés (« Je dois délaissier mes employé·es pour arriver à faire mes autres tâches » et « Je peux facilement superviser mes employé·es tout en effectuant mes autres tâches de gestion (énoncé inversé) ») qui abaissaient l'alpha de Cronbach de la surcharge de rôles dans la précédente analyse ont été retirés de l'analyse comme ils n'avaient pas été mesurés pour ce terrain de recherche. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.33 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.33** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 7)

| Indice       | Résultat                                     |
|--------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 51.443$ , dl = 32, $p = .016$      |
| Khi-deux /dl | $1.608 < 5$                                  |
| RMSEA        | $.057$ , $p = .313$ (IC 90% [0.025 - 0.086]) |
| SRMR         | $.039 \leq .08$                              |
| CFI          | $.980 \geq .95$                              |
| TLI          | $.972 \geq .90$                              |
| GFI          | $.992 > .90$                                 |
| PNFI         | $.675 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.34. Un score factoriel pour le conflit imputabilité / contrôle concernant les moyens d'action (.458) est peu élevé et tire l'alpha de Cronbach à la baisse. Une attention particulière devra être portée à cet énoncé au moment de l'analyse factorielle confirmatoire avec un autre échantillon (échantillon no. 4).

**Tableau 5.34** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 7, échantillon no. 3)

| Facteurs |                                                                                                                                                                       |                       | Conflit<br>imputabilité<br>/ contrôle<br>(moyens<br>d'action) | Conflit<br>imputabilité /<br>contrôle<br>(employé·es) |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|          | Énoncés                                                                                                                                                               | Surcharge<br>de rôles |                                                               |                                                       |
| VRE1_002 | La direction considère que c'est de ma faute si mes employé·es ne sont pas performants                                                                                |                       |                                                               | <b>.893</b>                                           |
| VRE1_004 | Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employé·es pour y arriver                                          |                       |                                                               | <b>.865</b>                                           |
| VRE1_007 | On me tient responsable des erreurs de mes employé·es                                                                                                                 |                       |                                                               | <b>.835</b>                                           |
| VRE2_002 | Je dois appliquer les consignes de la direction, même si elles sont en contradiction avec ce que je devrais faire sur le terrain                                      |                       | <b>.631</b>                                                   |                                                       |
| VRE2_003 | La direction s'attend à ce que mon équipe performe même si mon budget est insuffisant                                                                                 |                       | <b>.458</b>                                                   |                                                       |
| VRE2_004 | On me tient responsable du rendement de mes subordonné·es même si on ne me donne pas les moyens pour les motiver (ex : primes, augmentations de salaire, récompenses) |                       | <b>.842</b>                                                   |                                                       |
| VRE2_005 | On me tient responsable de la performance de mes employé·es, alors que je ne peux pas décider de la manière de les gérer (gestion du rendement, discipline)           |                       | <b>.772</b>                                                   |                                                       |
| SUP1_002 | Parfois, je ne sais plus où donner de la tête entre la gestion du personnel et mes autres tâches                                                                      | <b>.739</b>           |                                                               |                                                       |
| SUP1_003 | Superviser mes employé·es me retarde dans la réalisation de mes autres obligations                                                                                    | <b>.822</b>           |                                                               |                                                       |
| SUP1_004 | Je dois parfois choisir entre effectuer mes tâches administratives et gérer mes employé·es                                                                            | <b>.864</b>           |                                                               |                                                       |
|          |                                                                                                                                                                       | 0.827                 | 0.744                                                         | 0.896                                                 |
|          | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                                                             |                       | (0.767 sans<br>l'énoncé<br>VRE2_003)                          |                                                       |
|          | Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé VRE2 SQ003)                                                                                                    | 0.635                 | 0.472<br>(0.546)                                              | 0.745<br>(0.744)                                      |

$n= 186$ . Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.401 et 2.808 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.282 à 0.885, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 8 : Sentiments et émotions négatives

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent à cinq facteurs et non pas à quatre facteurs tel qu'anticipé à partir des résultats précédents. En effet, l'ajustement du modèle est supérieur lorsque les sentiments d'injustice et de rejet sont deux facteurs distincts (contrairement aux résultats de l'analyse en composantes principales réalisée avec l'échantillon no. 2). Cela tend à confirmer notre structure conceptuelle initiale. Il est à noter que trois énoncés (« Mon ou ma supérieur.e fait du favoritisme »; « ...j'ai l'impression qu'on me met à l'écart »; « ...je suis enragé-e ») n'ont pas été mesurés pour le deuxième échantillon, ils n'ont donc pas été inclus dans l'analyse factorielle confirmatoire.

Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.35 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.35** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 8)

| Indice       | Résultat                                     |
|--------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 55.214$ , $df = 34$ , $p = .012$   |
| Khi-deux /dl | $1.624 < 5$                                  |
| RMSEA        | $.050$ , $p = .479$ (IC 90% [0.023 - 0.073]) |
| SRMR         | $.041 \leq .08$ .                            |
| CFI          | $.979 \geq .95$ .                            |
| TLI          | $.966 \geq .90$ .                            |
| GFI          | $.993 > .90$                                 |
| PNFI         | $.586 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.36. Les facteurs représentant les sentiments de rejet et d'impuissance sont très fortement corrélés (.774).

Les scores factoriels de deux énoncés sont faibles (.413 et .524) pour le sentiment de culpabilité ainsi que la colère et la frustration. Il en va de même pour l'indice d'homogénéité interne de la colère et de la frustration (.570) qui est insuffisant pour témoigner de la fidélité de l'instrument de mesure. Cela indique que la colère serait mieux mesurée avec un seul énoncé (et ainsi en omettant l'énoncé sur la frustration qui est un sentiment voisin).

**Tableau 5.36** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 8, échantillon no. 3)

|                                                                    | Énoncés<br>Quand je suis au travail...                                                      | Facteurs                 |                       |                            |                                    |                          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|--------------------------|
|                                                                    |                                                                                             | Sentiment<br>d'injustice | Sentiment<br>de rejet | Sentiment<br>d'impuissance | Sentiment de<br>culpabilité        | Colère et<br>frustration |
| Emo1_001                                                           | ...je me sens impuissant-e                                                                  |                          |                       | <b>.934</b>                |                                    |                          |
| Emo1_002                                                           | ...je sens que je n'ai pas le contrôle sur ce qui se passe                                  |                          |                       | <b>.777</b>                |                                    |                          |
| Emo1_004                                                           | ...je me sens injustement traité-e                                                          | <b>.895</b>              |                       |                            |                                    |                          |
| Emo1_005                                                           | ...j'ai l'impression que certains de mes collègues bénéficient de privilèges ou d'avantages | <b>.720</b>              |                       |                            |                                    |                          |
| Emo1_007                                                           | ...je me sens rejeté-e                                                                      |                          | <b>.956</b>           |                            |                                    |                          |
| Emo1_008                                                           | ...je sens que je ne fais pas partie de l'équipe                                            |                          | <b>.776</b>           |                            |                                    |                          |
| Emo2_001                                                           | ...je me sens coupable, à tort ou à raison                                                  |                          |                       |                            | <b>.768</b>                        |                          |
| Emo2_002                                                           | ...j'ai l'impression que ce qui arrive est de ma faute, même si ce n'est pas le cas         |                          |                       |                            | <b>.813</b>                        |                          |
| Emo2_003                                                           | ...j'ai tendance à penser que j'ai une part de responsabilité dans ce qui se passe          |                          |                       |                            | <b>.413</b>                        |                          |
| Emo2_004                                                           | ...je me sens frustré-e                                                                     |                          |                       |                            |                                    | <b>.524</b>              |
| Emo2_005                                                           | ...j'éprouve de la colère                                                                   |                          |                       |                            |                                    | <b>.784</b>              |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                          |                                                                                             | 0.789                    | 0.857                 | 0.846                      | 0.696 (0.774 sans énoncé Emo2_003) | 0.570                    |
| Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé Emo2_SQ003) |                                                                                             | 0.658                    | 0.750                 | 0.738<br>(0.739)           | 0.530<br>(0.648)                   | 0.472<br>(0.592)         |

$n=256$ . Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.183 et 2.310 ( $<10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.075 à 0.763, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 9 : Peurs associées au rôle de cadre de premier niveau

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent à sept facteurs qui rappellent les peurs identifiées dans notre étude. La structure factorielle est mieux définie avec les données provenant de cet échantillon que pour l'échantillon no. 2. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.37 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.37** Indices d'ajustement de la première AFC (groupe d'énoncés 9)

| Indice       | Résultat                                     |
|--------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux     | $\chi^2 = 306.006$ , $dl = 149$ , $p = .001$ |
| Khi-deux /dl | $2.054 < 5$                                  |
| RMSEA        | $.064$ , $p = .014$ (IC 90% [0.054 - 0.074]) |
| SRMR         | $.049 \leq .08$                              |
| CFI          | $.955 \geq .95$                              |
| TLI          | $.942 \geq .90$                              |
| GFI          | $.961 > .90$                                 |
| PNFI         | $.718 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.38. Il est possible de remarquer que tous les scores factoriels sont supérieurs à .718. Pour ce groupe, étant donné le plus grand nombre d'énoncés (ratio de participant·es par énoncé : 13:1), les analyses ont été réalisées de nouveau en répartissant le nombre de construits en deux analyses : 1) peurs de l'échec, de perdre sa crédibilité, de perdre la coopération (8 énoncés, ce qui permet ratio de 32:1) et 2) peurs de la trahison, de nuire, de perdre la confiance, des réactions émotionnelles (12 énoncés; ce qui permet un ratio de 21:1). Les résultats obtenus pour les divers indices d'ajustement sont similaires ou légèrement meilleurs pour le premier groupe de construits (Khi-deux= 40.927,  $dl = 17$ ,  $p < .001$ ; Khi-deux/ $dl = 2.407$ ; RMSEA= .074,  $p = .082$  (IC 90% [0.045 - 0.103]); SRMR= .038; CFI= .982; TLI= .970; GFI= .991; PNFI= .589) ainsi que pour le deuxième (Khi-deux= 97.162,  $dl = 48$ ,  $p < .001$ ; Khi-deux/ $dl = 2.024$ ; RMSEA= .063,  $p = .109$  (IC 90% [0.045 - 0.081]); SRMR= .038; CFI= .971; TLI= .960; GFI= .982; PNFI= .687).

**Tableau 5.38** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 9, échantillon no. 3)

|           |                                                                        | Facteurs        |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
|           | Énoncés                                                                | Peur de l'échec | Peur de perdre sa crédibilité | Peur de la trahison | Peur de perdre la coopération des employé·es | Peur de nuire aux employé·es | Peur de perdre la confiance des employé·es | Peur des réactions émotionnelles |
|           | Dans mon travail, j'ai souvent peur...                                 |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur1_002 | ...de ne pas atteindre mes objectifs                                   | .846            |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur1_003 | ...de ne pas être suffisamment performant·e                            | .856            |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur1_007 | ...de perdre ma crédibilité comme cadre                                |                 | .883                          |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur2_001 | ...d'être perçu comme étant incompetent·e                              |                 | .887                          |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur2_003 | ...qu'on remette en question mes habiletés                             |                 | .736                          |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur1_005 | ...de ne pas arriver à satisfaire les attentes de mes employé·es       |                 |                               |                     |                                              |                              | .785                                       |                                  |
| Peur1_009 | ...de perdre la confiance de mes employé·es                            |                 |                               |                     |                                              |                              | .921                                       |                                  |
| Peur2_006 | ...que mes employé·es abusent de ma confiance                          |                 |                               | .830                |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur2_007 | ...que mes employé·es me mentent                                       |                 |                               | .871                |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur2_008 | ...que mes subordonné·es ne fassent pas ce que je leur demande         |                 |                               |                     | .872                                         |                              |                                            |                                  |
| Peur3_001 | ...que mes employé·es ne suivent pas mes directives                    |                 |                               |                     | .918                                         |                              |                                            |                                  |
| Peur3_002 | ...que mes employé·es n'acceptent pas mon autorité                     |                 |                               |                     | .834                                         |                              |                                            |                                  |
| Peur3_007 | ...de poser des actions qui pourraient causer du tort à mes employé·es |                 |                               |                     |                                              | .735                         |                                            |                                  |
| Peur3_008 | ...de ne pas protéger mes employé·es adéquatement                      |                 |                               |                     |                                              | .734                         |                                            |                                  |
| Peur4_001 | ...de faillir à mes responsabilités envers mes employé·es              |                 |                               |                     |                                              | .822                         |                                            |                                  |
| Peur4_002 | ...de nuire au bien-être de mes employé·es                             |                 |                               |                     |                                              | .778                         |                                            |                                  |

|           |                                                                                                 | Facteurs        |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
|           | Énoncés                                                                                         | Peur de l'échec | Peur de perdre sa crédibilité | Peur de la trahison | Peur de perdre la coopération des employé·es | Peur de nuire aux employé·es | Peur de perdre la confiance des employé·es | Peur des réactions émotionnelles |
|           | Dans mon travail, j'ai souvent peur...                                                          |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| Peur5_001 | ...que mes décisions entraînent de l'hostilité ou de l'agressivité de la part de mes employé·es |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.847</b>                      |
| Peur5_002 | ...que mes décisions créent des conflits entre mes employé·es                                   |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.862</b>                      |
| Peur5_003 | ...que mes décisions suscitent de la jalousie entre mes employé·es                              |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.718</b>                      |
| Peur5_004 | ...de devoir gérer les émotions négatives de mes employé·es                                     |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.741</b>                      |
|           | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                       | 0.844           | 0.869                         | 0.839               | 0.907                                        | 0.850                        | 0.841                                      | 0.867                            |
|           | Average Variance Extracted (AVE)                                                                | 0.735           | 0.701                         | 0.769               | 0.583                                        | 0.630                        | 0.722                                      | 0.741                            |

$n= 256$ . Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.693 et 4.412 ( $< 10$ ). Une exception concerne toutefois les facteurs « Peur de la trahison de la part des employé·es » et « Peur de perdre la coopération des employé·es » dont le résultat HTMT est de 0.912, ce qui légèrement est supérieur au seuil de 0.90 (Hair *et al.*, 2019b, p. 788). Cela suggère un manque de validité discriminante entre ces deux construits qui devra être investigué avec la prochaine analyse factorielle confirmatoire qui sera réalisée sur un autre échantillon. Également, l'indice HTMT s'est vu amélioré avec les essais réalisés qui consistaient à diviser le nombre de construits en deux pour les analyses. Pour le premier groupe de construits, les indices HTMT allaient de .383 à .735, et pour le deuxième, les indices se situaient entre .354 et .754. Cela est conforme au seuil suggéré par Hair *et al.* (2019b).

### **Analyse des instruments de mesure (échantillon no. 3)**

Dans l'ensemble des analyses effectuées, tous les indices indiquant la variance extraite pour les facteurs (AVE) sont supérieurs à 0.50 (Fornell et Larcker, 1981, p. 46) à l'exception de cinq. Les AVE pour la disponibilité du budget (.465), la dissonance émotionnelle (.458), le conflit de rôle (.478), le conflit imputabilité / contrôle sur les moyens d'action (.472) ainsi que la colère et la frustration (.472) sont très légèrement inférieurs au seuil recommandé. Toutefois, pour ces facteurs, l'homogénéité interne est satisfaisante (supérieure à .70). Par ailleurs, lorsque certains énoncés sont retirés de l'analyse, cela permet à l'AVE du conflit imputabilité / contrôle sur les moyens d'action ainsi qu'à la colère et frustration de passer à respectivement .546 et .592. Comme il s'agit de la première analyse factorielle confirmatoire, nous maintenons donc ces résultats ainsi et porterons une attention aux AVE pour la seconde analyse.

Il est maintenant possible de créer des variables avec les énoncés retenus pour l'échantillon no. 3. L'objectif de cette étape est de vérifier si l'homogénéité interne des instruments de mesure est satisfaisante. Pour ce faire, nous avons calculé la variable à partir de la moyenne de tous les énoncés qui permettent de la mesurer. Les tableaux 5.32 à 5.35 présentés aux pages suivantes indiquent les alphas de Cronbach pour chacune des variables. Également, le tableau présenté à l'**Annexe D** recense les principales caractéristiques des instruments de mesure suite à l'analyse factorielle confirmatoire réalisée avec l'échantillon no. 3 (nombre d'énoncés, exemples d'énoncés, modalités de réponses, fidélité).

Afin d'analyser l'homogénéité interne des différents instruments, nous utiliserons les seuils proposés par les chercheurs. Ainsi, nous considérons qu'un alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) supérieur au seuil de 0.70 (Kline, 1998, p. 29; Roussel, 2005) est adéquat, surtout considérant la nouveauté de nos instruments de mesure. Un seuil au-delà de 0.80 est toutefois préférable lorsque possible (Bryman et Bell, 2007, p. 164). Dans l'interprétation de ces indices, le nombre d'énoncés par instrument de mesure est également à considérer puisqu'un nombre important a pour effet d'augmenter l'alpha sans nécessairement être la preuve d'une meilleure homogénéité interne (« augmentation artificielle » : Roussel, 2005). En ce qui concerne nos instruments de mesure, la majorité sont composés de trois ou quatre énoncés. En l'occurrence, nous pouvons écarter de manière plausible ce scénario.

La majorité (28 sur 43) de nos instruments de mesure présentent un indice d'homogénéité interne se situant au-delà de 0.80 (soit .803 entre et .923). Parmi ceux-ci, nous retrouvons des

instruments de mesure validés par des recherches antérieures (par exemple, la version française du K6 permettant de mesurer le niveau de détresse psychologique (Kessler *et al.*, 2002; Prévillé *et al.*, 2003)), mais aussi de nouveaux instruments de mesure développés pour notre thèse (par exemple, l'instrument conçu pour l'étude permettant de mesurer la perception de la flexibilité de la direction) (voir les tableaux 5.32 à 5.35).

Également, une douzaine d'instruments (sur les 43) présentent un alpha satisfaisant, se situant entre 0.713 et 0.789, ce qui est convenable en recherche, surtout pour de nouveaux instruments de mesure (Nunnally et Bernstein, 1994, p. 265). Finalement, seulement trois instruments de mesure (sur les 43) affichent un alpha se situant en-deçà de 0.70 ce qui est potentiellement problématique. En effet, l'intercorrélation entre les énoncés est peu élevée, ce qui laisse douter de la fidélité de l'échelle. Nous discutons ci-bas de ces trois cas d'exception.

1. Les reproches injustifiés de la part des employé·es (approche passive), un nouvel instrument de mesure conçu pour cette recherche, présente un alpha de 0.689 (temps 1). La variance extraite était néanmoins supérieure à .50. Or, cet instrument de mesure ne comporte que deux énoncés, ce qui peut influencer la force de l'alpha (Hair *et al.*, 2019a). Également, l'analyse factorielle confirmatoire a révélé deux dimensions aux reproches injustifiés (que nous avons nommées approches passive et active), ce qui explique le fait que seulement deux énoncés soient présents. Jumeler les deux dimensions aurait peut-être permis d'obtenir une meilleure homogénéité interne, le tout sera investigué avec la prochaine analyse factorielle confirmatoire.

2. Le sentiment de culpabilité consistant en trois énoncés présente un alpha de 0.696 (temps 2). La suppression du troisième énoncé « Quand je suis au travail, j'ai tendance à penser que j'ai une part de responsabilité dans ce qui se passe » permettrait de faire augmenter l'alpha afin de le faire passer au-dessus du seuil de 0.70. En effet, en conservant les deux énoncés fortement corrélés, l'alpha passerait de 0.696 à 0.774. Le tout sera investigué lors de la prochaine analyse factorielle confirmatoire.

3. La colère et la frustration sont mesurées par deux énoncés et affichent un alpha de 0.570 (temps 2) et une variance extraite de 0.472. Sur le plan conceptuel, la colère et la frustration présentent des émotions distinctes. Ce faisant, il serait possible de les mesurer séparément comme les instruments tels le PANAS-X (Watson et Clark, 1994) et le JAWS (Van Katwyk *et*

al., 2000). Nous verrons si la structure factorielle est plus claire avec la deuxième analyse factorielle confirmatoire.

#### **5.4.5. Étape 5 : Vérification de la validité concomitante et de la validité discriminante**

Cette cinquième étape consiste à vérifier la validité concomitante et la validité discriminante ou divergente. Pour vérifier la validité concomitante, nous avons généré une matrice de corrélations (tel que recommandé par Hair, 2006, p. 137) en prenant soin d'inclure des variables émergentes, des variables existantes ainsi que des mesures validées (détresse psychologique et fatigue). Cela nous permet de vérifier les corrélations entre différents concepts d'intérêt ayant théoriquement des liens entre eux. Afin de vérifier la validité concomitante et discriminante, une matrice de corrélations a été générée pour chacune des grandes catégories de concepts : 1) les rétributions et les ressources, 2) les demandes, 3) les tensions de rôle ainsi que 4) les peurs et les sentiments.

En vue de poser un jugement sur la force de la relation entre les variables, les barèmes proposés par Cohen (1988, p. 79-80) sont les suivants :

- Faible corrélation : 0.10
- Corrélation moyenne : 0.30
- Forte corrélation : 0.50 et plus

Également, selon la brève recension réalisée par Akoglu (2018), les barèmes retenus en psychologie seraient les suivants selon Dancey et Reidy (2007):

- Aucune corrélation : 0.00
- Faible corrélation : 0.10 à 0.30
- Corrélation moyenne : 0.40 à 0.60
- Forte corrélation : 0.70 à 0.90
- Corrélation parfaite : 1.00

Comme l'interprétation légèrement, nous considérerons que de 0.50 à 0.70, la corrélation est forte et qu'au-delà de ce niveau, elle est très forte.

En ce qui a trait à la validité discriminante ou divergente, elle est démontrée lorsqu'une faible corrélation existe entre la mesure du concept et des concepts voisins dans la littérature (Hair, 2006, p. 137), permettant ainsi de les distinguer conceptuellement. Encore ici, la matrice de corrélations s'est avérée utile. Pour générer les matrices, nous avons pris soin d'inclure des

variables proches sur le plan conceptuel afin de vérifier leur caractère distinctif. Tout comme à l'étape des analyses factorielles confirmatoires, nous avons également réalisé des analyses discriminantes par la méthode Hétérotrait (HTMT) (Henseler *et al.*, 2015) pour chacune des matrices afin de pouvoir confirmer que les concepts sont bien distincts.

Les matrices de corrélations entre les variables sont présentées aux tableaux 5.39 à 5.42 qui suivent.

### **Équité des rétributions et disponibilité des ressources**

En ce qui concerne les rétributions (par exemple, la reconnaissance) et les ressources offertes aux cadres (par exemple, la disponibilité du budget), une relation devrait exister avec la détresse psychologique. En effet, selon les modèles de Siegrist (1996), Karasek et Theorell (1990) et Bakker et Demerouti (2007), ces variables exercent théoriquement une influence négative sur le niveau de détresse psychologique des travailleurs.

Selon le tableau 5.39, les ressources et les variables associées à l'équité des rétributions sont corrélées négativement et de manière statistiquement significative avec la détresse psychologique tel que le soutient la théorie (Bakker et Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Les coefficients de corrélations sont de force faible à moyenne puisqu'ils se situent entre -.145 (considération existentielle des employé·es; nouvel instrument de mesure) et -.339 (flexibilité perçue de la direction; nouvel instrument de mesure). Ces corrélations statistiquement significatives entre des concepts théoriquement liés permettent d'établir un certain degré de validité concomitante. Cela est applicable autant pour les concepts adaptés de la littérature que pour les concepts émergents.

La seule rétribution qui n'entretient pas de relation statistiquement significative avec la détresse psychologique est la perception concernant l'équité des promotions. La corrélation entre ces deux mesures est faible, ce qui signifie que cette considération n'a ni un effet positif ni un effet négatif sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau. Elle est toutefois associée à la perception d'équité à l'égard du salaire (.381) et du prestige (.425), deux concepts proximaux sur le plan théorique (Siegrist, 1996), soutenant ainsi la validité concomitante.

Également, le modèle de Siegrist (1996) prévoit que l'iniquité des rétributions entretient une relation positive avec le niveau de détresse psychologique. C'est le cas du concept de l'iniquité

descendante développé dans cette thèse. La corrélation avec la détresse psychologique est forte (.539). De même, la perception de reproches injustifiés des employé·es (.312) est corrélée positivement au niveau de détresse psychologique, ce qui est cohérent avec des résultats obtenus dans le cadre d'autres études (Cloutier et Pellerin, 2019).

Les corrélations entre les mesures des différents concepts indiquent une certaine proximité sur le plan conceptuel, ce qui est attendu compte tenu des définitions mêmes des construits. Toutefois, les corrélations sont moyennes à fortes.

Les analyses exploratoires et confirmatoires ont d'ailleurs montré que les énoncés se rattachaient à des facteurs différents. La flexibilité, l'appui ainsi que le soutien et l'estime de la direction entretiennent de fortes intercorrélations (entre .690 et .746). Cela indique que ces concepts se rattachent à la même catégorie conceptuelle, soit les ressources offertes par la direction. Ces construits sont néanmoins distincts des autres ressources comme le démontrent les relations moyennes qui les unissent.

Par ailleurs, l'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) constitue un indice supplémentaire de validité discriminante. En effet, l'ensemble des concepts émergents présentent un indice HTMT inférieur à 0.90, soit le seuil recommandé lorsque les construits sont similaires (Hair *et al.*, 2019b, p. 788).

**Tableau 5.39** Corrélations entre les variables rattachées à l'équité des rétributions et la disponibilité des ressources (échantillon no. 3, T1)

|                                                  | 1.            | 2.      | 3.            | 4.            | 5.            | 6.      | 7.      | 8.      | 9.            | 10.    | 11.           | 12.    | 13.     | 14.      |
|--------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|---------|---------------|--------|---------------|--------|---------|----------|
| 1. Flexibilité de la direction                   | (.833)        |         |               |               |               |         |         |         |               |        |               |        |         |          |
| 2. Disponibilité du budget                       | .233**        | (.729)  |               |               |               |         |         |         |               |        |               |        |         |          |
| 3. Appui de la direction                         | <b>.690**</b> | .203**  | (.823)        |               |               |         |         |         |               |        |               |        |         |          |
| 4. Considération des efforts – employé·es        | .325*         | -.011   | .294**        | (.891)        |               |         |         |         |               |        |               |        |         |          |
| 5. Considération existentielle – employé·es      | .277*         | .040    | .237**        | <b>.664**</b> | (.839)        |         |         |         |               |        |               |        |         |          |
| 6. Reconnaissance et réciprocité – employé·es    | .238**        | -.021   | .239**        | <b>.715**</b> | <b>.676**</b> | (.803)  |         |         |               |        |               |        |         |          |
| 7. Reproches injustifiés des employé·es (passif) | .341**        | .255**  | .413**        | .089          | .094          | .060    | (.689)  |         |               |        |               |        |         |          |
| 8. Reproches injustifiés des employé·es (actif)  | -.417**       | -.257** | -.385**       | -.159*        | -.115         | -.189** | -.385** | (.714)  |               |        |               |        |         |          |
| 9. Iniquité descendante                          | -.425**       | -.343** | -.421**       | -.079         | -.010         | -.196** | .359**  | .350**  | (.750)        |        |               |        |         |          |
| 10. Équité des rétributions – salaire            | .296*         | .095    | .231**        | .080          | .016          | .097    | .062    | -.177*  | -.293**       | (.910) |               |        |         |          |
| 11. Équité des rétributions – prestige           | <b>.532**</b> | .234**  | .480**        | .222**        | .166*         | .237**  | .243**  | -.365** | -.450**       | .380** | (.789)        |        |         |          |
| 12. Équité des rétributions – promotions         | .470**        | .285**  | .431**        | .064          | -.007         | -.041   | .242**  | -.294** | -.254**       | .381** | .425**        | (.873) |         |          |
| 13. Soutien et estime – direction                | <b>.746**</b> | .241**  | <b>.731**</b> | .193**        | .133          | .157*   | .305**  | -.385** | -.378**       | .229** | <b>.561**</b> | .489** | (.878)  |          |
| 14. Détresse psychologique – indice sur 24 (T1)  | -.339**       | -.222*  | -.283**       | -.217**       | -.145*        | -.270** | -.263** | .312**  | <b>.539**</b> | -.181* | -.326**       | -.147  | -.241** | (.863)   |
| Moyenne                                          | 3.32          | 2.86    | 3.48          | 3.85          | 4.06          | 3.79    | 3.21    | 4.15    | 3.63          | 3.42   | 2.79          | 2.82   | 3.13    | 8.86 /24 |
| Écart-type                                       | 0.93          | 0.85    | 0.92          | .76           | 0.64          | 0.74    | 1.00    | 0.75    | 0.90          | 1.10   | 1.00          | 1.04   | 1.09    | 4.35     |

$n=160$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à élevée, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.282 et 3.248 ( $< 10$ ).

## **Demandes**

En ce qui concerne les demandes, une relation positive devrait exister avec la détresse psychologique selon les modèles de Karasek (1979) et Bakker et Demerouti (2007).

Selon le tableau 5.40, toutes les demandes sont corrélées positivement et de manière statistiquement significative avec la détresse psychologique. Les coefficients de corrélation sont de force faible à moyenne puisqu'ils se situent entre .228 (dissonance émotionnelle) et .506 (conflit vie professionnelle – vie personnelle). Ces corrélations statistiquement significatives permettent de constater la présence d'un certain niveau de validité concomitante comme ces relations sont expliquées par la théorie.

Les corrélations entre les différents types de demandes sont également de force moyenne. Par exemple, le conflit vie professionnelle – vie personnelle est moyennement corrélé à la demande quantitative (.503) et la disponibilité constante (.493). Cela rejoint la théorie ainsi que les propositions de recherche issues du modèle conceptuel puisque la quantité de travail à accomplir et la nécessité de demeurer disponible pour répondre aux appels et courriels représentent des facteurs d'empiètement sur la vie personnelle.

Or, malgré la présence de corrélations statistiquement significatives entre les variables, il est possible de constater qu'elles sont modérées (inférieures à .70). Cela suggère la présence d'une validité discriminante acceptable. Par ailleurs, l'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) constitue un indice supplémentaire de validité discriminante. En effet, l'ensemble des concepts émergents présentent un indice HTMT inférieur à 0.90, soit le seuil recommandé lorsque les construits sont similaires (Hair *et al.*, 2019b, p. 788).

**Tableau 5.40** Corrélations entre les variables rattachées aux demandes (échantillon no. 3, T1)

|                                                  | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.            | 6.     | 7.     | 8.     |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|
| 1. Dissonance émotionnelle                       | (.713) |        |        |        |               |        |        |        |
| 2. Demande émotionnelle (générale)               | .323** | (.860) |        |        |               |        |        |        |
| 3. Demande émotionnelle (spécifique)             | .163*  | .247** | (.782) |        |               |        |        |        |
| 4. Fréquence des interruptions                   | .314** | .322** | .226** | (.713) |               |        |        |        |
| 5. Conflit vie professionnelle – vie personnelle | .201** | .281** | .297** | .273** | (.826)        |        |        |        |
| 6. Disponibilité constante                       | .272** | .232** | .011   | .190** | .493**        | (.818) |        |        |
| 7. Demande quantitative                          | .219** | .426** | .258** | .418** | <b>.503**</b> | .311** | (.743) |        |
| 8. Détresse psychologique – indice sur 24 (T1)   | .228** | .353** | .292** | .377** | <b>.506**</b> | .304** | .393** | (.863) |
| Moyenne                                          | 3.58   | 3.90   | 3.81   | 4.17   | 3.18          | 3.40   | 3.73   | 8.70   |
| Écart-type                                       | 0.78   | 0.78   | 0.80   | 0.85   | 0.92          | 0.97   | 0.74   | 4.40   |

$n=185$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.204 et 1.647 ( $< 10$ ).

## Tensions de rôle

En ce qui concerne les tensions de rôle, une relation positive devrait exister avec la détresse psychologique en s'appuyant sur les postulats de la théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964; Katz et Kahn, 1966).

Selon le tableau 5.41, la majorité des tensions de rôle sont corrélées positivement et de manière statistiquement significative avec la détresse psychologique. Ces corrélations statistiquement significatives permettent d'établir la présence d'un certain degré de validité concomitante pour les instruments de mesure existants tout comme pour les nouveaux qui ont été construits pour cette étude .

L'ambiguïté de rôle (mesure générale) ne fait pas exception. Toutefois, l'ambiguïté quant aux attentes des employé·es n'est pas corrélée à la détresse psychologique de manière statistiquement significative. Les trois dimensions de l'ambiguïté de rôle sont corrélées entre elles à un niveau statistiquement significatif, ce qui indique une certaine validité convergente<sup>167</sup> (Hair, 2006).

Les corrélations entre le nouveau construit émergent « conflit imputabilité / contrôle » et les autres conflits (de valeurs, de rôle) sont plutôt fortes considérant leurs racines conceptuelles. Or, les corrélations entre ce construit émergent et les autres tensions de rôle (ambiguïté, surcharge) sont plus modérées, ce qui démontre un certain niveau de validité discriminante. Également, l'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) montre que l'ensemble des concepts émergents présentent un indice HTMT inférieur à 0.90, soit le seuil recommandé lorsque les construits sont similaires (Hair *et al.*, 2019b, p. 788). Il s'agit d'un argument supplémentaire en faveur de la validité discriminante de ces instruments de mesure.

---

<sup>167</sup> Pour ce faire, il faut vérifier s'il existe une corrélation entre deux instruments de mesures différents qui disent mesurer le même concept (Hair, 2006, p. 137). Par exemple, il y aurait présence de validité convergente si la mesure de la satisfaction au travail était corrélée à la satisfaction au travail mesurée par ses facettes (p. ex. satisfaction à l'égard du salaire, des tâches, des relations, etc.).

**Tableau 5.41** Corrélations entre les variables rattachées aux tensions de rôle (échantillon no. 3, T1)

|                                                    | 1.            | 2.            | 3.     | 4.            | 5.     | 6.            | 7.      | 8.     | 9.     |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|---------|--------|--------|
| 1. Conflit de valeurs                              | (.766)        |               |        |               |        |               |         |        |        |
| 2. Conflit de rôle                                 | .445**        | (.756)        |        |               |        |               |         |        |        |
| 3. Surcharge de rôles                              | .312**        | .363**        | (.827) |               |        |               |         |        |        |
| 4. Conflit imputabilité/contrôle (moyens d'action) | <b>.514**</b> | <b>.589**</b> | .260** | (.744)        |        |               |         |        |        |
| 5. Conflit imputabilité/contrôle (employé·es)      | .479**        | .491**        | .238** | <b>.759**</b> | (.896) |               |         |        |        |
| 6. Ambiguïté de rôle (générale)                    | .313**        | .276**        | .226** | .355**        | .339** | (n.a)         |         |        |        |
| 7. Ambiguïté de rôle (direction)                   | .397**        | .290**        | .190*  | .376**        | .363** | <b>.623**</b> | (.923)  |        |        |
| 8. Ambiguïté de rôle (employé·es)                  | .047          | .152*         | .104   | .040          | .072   | .152*         | .315**  | (.922) |        |
| 9. Détresse psychologique – indice sur 24 (T1)     | .316**        | .281**        | .469** | .322**        | .310** | .272**        | -.234** | .114   | (.863) |
| Moyenne                                            | 3.10          | 3.28          | 3.75   | 3.45          | 3.03   | 3.33          | 3.41    | 3.69   | 8.85   |
| Écart-type                                         | 0.96          | 0.94          | 0.91   | 0.84          | 1.10   | 0.99          | 0.91    | 0.69   | 4.34   |

$n=180$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. L'indication (n.a.) réfère à une absence d'alpha de Cronbach puisque l'instrument de mesure comporte un seul énoncé. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.152 et 2.904 ( $< 10$ ).

## Peurs et sentiments négatifs

En ce qui concerne les peurs et les sentiments négatifs, une relation positive devrait exister avec la détresse psychologique comme le stress fait naître des émotions vives comme la colère. Également, les modèles théoriques identifient des mécanismes qui expliquent la détresse psychologique. Par exemple, le modèle de Karasek (1979) explique qu'une charge de travail élevée sans la latitude nécessaire pour la réaliser provoque un sentiment d'impuissance, de la frustration et la peur de ne pas arriver à satisfaire les attentes. Les peurs, les sentiments négatifs et la détresse psychologique devraient ainsi entretenir certaines relations.

Selon le tableau 5.42, les peurs ainsi que les sentiments négatifs sont corrélés positivement et de manière statistiquement significative avec la détresse psychologique ainsi qu'avec la fatigue. Ces corrélations permettent de noter un certain niveau de validité concomitante comme ces relations sont expliquées par la théorie. Seules deux variables font exception : 1) la colère et la frustration et 2) le sentiment de solitude. La colère présente toutefois un alpha de Cronbach faible, ce qui peut nuire à la force des relations qu'elle entretient avec les autres peurs. Les sentiments d'injustice, de rejet, d'impuissance et de culpabilité entretiennent généralement des relations entre eux. Il en va de même pour les différentes peurs comme les relations qui les unissent sont de force moyenne.

Les corrélations moyennes entre les construits émergents (peurs) et les sentiments négatifs tendent également à montrer un certain niveau de validité discriminante. Quant à l'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) démontre que les construits présentent tous un indice HTMT inférieur à 0.90 (Hair *et al.*, 2019b, p. 788) à l'exception de la « Peur de la trahison de la part des employé·es » et de la « Peur de perdre la coopération des employé·es ». Le résultat HTMT est de 0.912 (soit légèrement supérieur au seuil recommandé) pour ces deux construits. Il y aurait donc lieu de s'interroger sur le caractère distinctif de ces deux types de peurs qui mesureraient des réalités similaires.

**Tableau 5.42** Corrélations entre les variables rattachées aux peurs et sentiments négatifs (échantillon no. 3, T2)

|                                                   | 1.            | 2.     | 3.            | 4.     | 5.     | 6.    | 7.            | 8.            | 9.            | 10.           | 11.    | 12.           | 13.    | 14.           | 15.    |
|---------------------------------------------------|---------------|--------|---------------|--------|--------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| 1. Sentiment d'injustice                          | (.789)        |        |               |        |        |       |               |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 2. Sentiment de rejet                             | <b>.631**</b> | (.857) |               |        |        |       |               |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 3. Sentiment d'impuissance                        | .401**        | .358** | (.846)        |        |        |       |               |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 4. Sentiment de culpabilité                       | .271**        | .176** | .299**        | (.696) |        |       |               |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 5. Colère et frustration                          | .061          | -.040  | .060          | .282** | (.570) |       |               |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 6. Sentiment de solitude                          | .035          | -.061  | -.007         | .211** | .338** | (n.a) |               |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 7. Peur de l'échec                                | .247**        | .271** | .371**        | .266** | .027   | -.026 | (.844)        |               |               |               |        |               |        |               |        |
| 8. Peur de perdre sa crédibilité                  | <b>.505**</b> | .442** | .495**        | .359** | .079   | .034  | <b>.632**</b> | (.869)        |               |               |        |               |        |               |        |
| 9. Peur de la trahison                            | .328**        | .294** | .304**        | .203** | .132*  | .028  | .315**        | .433**        | (.839)        |               |        |               |        |               |        |
| 10. Peur de perdre la coopération des employés    | .294**        | .290** | .310**        | .238** | .100   | -.033 | .282**        | .410**        | <b>.799**</b> | (.907)        |        |               |        |               |        |
| 11. Peur de nuire aux employés                    | .203**        | .113   | .266**        | .258** | .205** | .057  | .327**        | .423**        | .292**        | .347**        | (.850) |               |        |               |        |
| 12. Peur de perdre la confiance des employés      | .281**        | .220** | .420**        | .252** | .083   | .024  | <b>.605**</b> | <b>.640**</b> | <b>.619**</b> | <b>.628**</b> | .475** | (.841)        |        |               |        |
| 13. Peur de provoquer des réactions émotionnelles | .322**        | .284** | .377**        | .193** | .109   | .009  | .278**        | .418**        | <b>.656**</b> | <b>.661**</b> | .493** | <b>.616**</b> | (.867) |               |        |
| 14. Fatigue (T2) – indice sur 7                   | .268**        | .322** | .343**        | .268** | .024   | .001  | .381**        | .394**        | .234**        | .242**        | .145*  | .326**        | .220** | (.890)        |        |
| 15. Détresse psychologique – indice sur 24 (T2)   | .466**        | .453** | <b>.505**</b> | .304** | .112   | .072  | .466**        | <b>.579**</b> | .366**        | .352**        | .293** | .470**        | .377** | <b>.641**</b> | (.863) |
| Moyenne                                           | 2.32          | 1.74   | 2.84          | 3.50   | 3.52   | 3.48  | 3.23          | 2.78          | 2.57          | 2.48          | 2.38   | 2.99          | 2.56   | 3.66          | 8.47   |
| Écart-type                                        | 1.04          | 0.94   | 0.84          | 1.22   | 1.17   | 1.43  | 0.97          | 1.01          | 1.00          | 0.92          | 0.81   | 0.96          | 0.87   | 1.40          | 4.40   |

$n=238$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. L'indication (n.a.) indique une absence d'alpha comme l'instrument de mesure comporte un seul énoncé. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.190 et 3.285 ( $< 10$ ).

#### **5.4.6. Étape 6 : Réplication avec un autre échantillon (échantillon no. 4)**

Cette étape consistant à répliquer l'analyse factorielle confirmatoire avec un autre échantillon de cadres de premier niveau fera l'objet de la prochaine section. Cela nous mènera à la détermination finale des instruments de mesure qui seront retenus pour vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche (phase 3 de la thèse). Rappelons que l'analyse confirmatoire permet de « [...] tester la validité d'une structure factorielle définie a priori [...] conçue à partir d'un modèle théorique » (Roussel, 2005, p. 270).

#### **Description de l'échantillon no. 4**

L'échantillon no. 4 pour le premier temps de mesure est constitué de cadres de premier niveau d'un regroupement du secteur public. Pour le premier questionnaire ( $n=256$ ), les femmes représentaient 13.3% de l'échantillon tandis que les hommes en représentaient 87.6%. La majorité des cadres de premier niveau (61.8%) étaient âgés de 45 ans ou plus.<sup>168</sup> Pour la plupart (81.4%), ils étaient à l'emploi de leur organisation depuis plus de 10 années. Le deux-tiers (68.5%) occupait un poste de cadre de premier niveau depuis plus de 5 années. Le niveau de scolarité des répondant·es se distribuait ainsi : 7.1% ayant un diplôme d'études secondaires ou moins, 25.8% ayant un diplôme d'études professionnelles, 40.2% ayant un diplôme d'études collégiales, 21.7% titulaires d'un diplôme universitaire de premier cycle et 5.2% ayant un diplôme de deuxième ou troisième cycle universitaire.

Pour le deuxième questionnaire ( $n=202$ ), les femmes représentaient 16.2% de l'échantillon tandis que les hommes en représentaient 83.8%, ce qui est similaire au premier questionnaire. Quelque 62.5% des répondant·es sont âgés de 45 ans et plus.<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> Répartition de l'échantillon par groupes d'âge : 25-34 ans : 5.6%; 35-44 ans : 32.6%; 45-54 ans : 46.4%; 55-64 ans : 15.4%.

<sup>169</sup> Répartition de l'échantillon par groupes d'âge : 25-34 ans : 4.5%; 35-44 ans : 33.0%; 45-54 ans : 43.5%; 55-64 ans : 19.0%.

## **Technique d'analyse**

Ici encore, les barèmes (« *cutoffs* ») recensés par Boateng et ses collègues (2018, p. 12) seront suivis<sup>170</sup>. Par la suite, nous serons en mesure d'analyser la validité des instruments constitués en générant une matrice de corrélations. Il est à noter que les analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées à l'aide du logiciel en code source libre JASP (JASP Team, 2024). Nous avons conservé toutes les données pour les analyses suivant la recommandation de Hair et ses collègues (2019b, p.634; méthode FIML).

## **Résultats**

Les mêmes neuf regroupements d'énoncés ont été conservés afin d'assurer une continuité. Les résultats pour chacun des groupes sont présentés successivement et permettent de statuer sur les énoncés à conserver pour chacun des instruments de mesure.

### **Groupe d'énoncés 1 : Ressources offertes par la direction**

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée avec les énoncés appartenant à chacune des trois composantes identifiées lors des analyses exploratoire et confirmatoire précédentes. Les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Les indices d'adéquation présentés au tableau 5.43 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

---

<sup>170</sup> Il est possible de retrouver les informations dans le tableau 5.19 présenté précédemment.

**Tableau 5.43** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 1)

| Indice      | Résultat                                     | Interprétation                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 31.703$ , $df = 24$ , $p = .135$   | Un khi-deux non statistiquement significatif indique une absence de différence entre le vrai modèle et celui proposé. Toutefois, il faut interpréter cet indice avec prudence pour les petits échantillons (Boateng <i>et al.</i> , 2018, p.12). |
| Khi-deux/df | $1.321 < 5$                                  | Cet indice est adéquat.                                                                                                                                                                                                                          |
| RMSEA       | $.038$ , $p = .696$ (IC 90% [0.000 - 0.070]) | Un indice se situant à $.038$ est satisfaisant. La différence existant entre la covariance du vrai modèle et celle du modèle proposé est minime.                                                                                                 |
| SRMR        | $.039 \leq .08$ .                            | Ce seuil est acceptable et indique que les différences entre les corrélations théoriques et celles obtenues ne sont pas problématiques.                                                                                                          |
| CFI         | $.955 \geq .95$ .                            | Ce seuil indique une bonne adéquation du modèle proposé                                                                                                                                                                                          |
| TLI         | $.942 \geq .90$ .                            | Ce seuil indique également que le modèle proposé est adéquat en comparaison avec un modèle exempt d'intercorrélations entre les énoncés.                                                                                                         |
| GFI         | $.961 > .90$                                 | Cet indice est adéquat.                                                                                                                                                                                                                          |
| PNFI        | $.718 > .50$                                 | Cet indice est adéquat.                                                                                                                                                                                                                          |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.44. Pour le facteur concernant la perception quant à la disponibilité du budget, l'analyse factorielle confirmatoire permet d'épurer l'instrument de mesure en ne retenant que deux énoncés (soit en supprimant l'énoncé recodé qui affiche un poids factoriel négligeable de  $.207$ ). L'alpha de Cronbach est satisfaisant pour cette variable composée de deux énoncés ( $\alpha = .779$ ). Pour ce qui est du facteur représentant l'appui perçu de la direction, les deux premiers énoncés formulés positivement présentent les poids factoriels les plus élevés ( $.862$  et  $.788$ ). Ils sont d'ailleurs fortement corrélés entre eux, si bien que l'alpha pour ces deux énoncés ( $\alpha = .785$ ) est supérieur à celui obtenu en considérant les trois énoncés ( $\alpha = .770$ ). Pour cette raison, seuls les deux premiers énoncés sont conservés pour la suite des analyses. Enfin, la flexibilité de la direction perçue est adéquatement mesurée par les trois énoncés ( $\alpha = .826$ ). Lorsque le dernier énoncé présentant le poids factoriel le plus bas est supprimé, l'alpha de Cronbach demeure satisfaisant également ( $\alpha = .819$ ). Les trois énoncés seront donc conservés afin de mesurer cette variable.

**Tableau 5.44** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 1, échantillon no. 4)

| Facteurs       |                                                                                                                               | Flexibilité<br>de la<br>direction         | Disponibilité<br>du budget                | Appui de la<br>direction |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
|                | Énoncés                                                                                                                       |                                           |                                           |                          |
| RES1_SQ001     | Je peux faire ce qui est attendu de moi avec le budget dont je dispose                                                        |                                           | <b>.968</b>                               |                          |
| RES1_SQ002     | Le budget qui m'est alloué me permet d'avoir le nombre d'employé·es dont j'ai besoin                                          |                                           | <b>.682</b>                               |                          |
| RES1_SQ006_rec | Le budget de mon unité ne me permet pas de faire mon travail correctement (recodé)                                            |                                           | <b>.207</b>                               |                          |
| DIR1_SQ008     | Je peux compter sur l'appui de la direction en cas de conflit/litige avec mes employé·es                                      |                                           |                                           | <b>.862</b>              |
| DIR2_SQ001     | Je sais que mes décisions seront entérinées par la direction même si elles provoquent des insatisfactions chez mes employé·es |                                           |                                           | <b>.788</b>              |
| DIR2_SQ004_rec | La direction préfère donner raison aux employé·es en cas de conflit (recodé)                                                  |                                           |                                           | <b>.587</b>              |
| DIR3_SQ001     | La direction comprend ma réalité comme cadre                                                                                  | <b>.830</b>                               |                                           |                          |
| DIR3_SQ002     | La direction reconnaît que mon travail peut être difficile                                                                    | <b>.786</b>                               |                                           |                          |
| DIR3_SQ003     | Si un imprévu m'empêche d'atteindre un objectif, la direction sera compréhensive                                              | <b>.686</b>                               |                                           |                          |
|                |                                                                                                                               | .826<br>(.819 sans<br>l'énoncé<br>recodé) | .571<br>(.779 sans<br>l'énoncé<br>recodé) | 0.770                    |
|                | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                     |                                           |                                           |                          |
|                | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)                                                                                       | 0.597                                     | 0.479                                     | 0.566                    |
|                | (AVE sans les énoncés recodés)                                                                                                | (0.601)                                   | (0.686)                                   | (0.702)                  |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.061 et 2.241 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.246 à 0.787, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

## Groupe d'énoncés 2 : Rétributions sociales offertes par les employé·es

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à deux facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.45 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.45** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 2)

| Indice      | Résultat                                  |
|-------------|-------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 25.772$ , dl= 8, $p = .001$     |
| Khi-deux/dl | $3.22 < 5$                                |
| RMSEA       | .091, $p = .040$ (IC 90% [0.053 - 0.132]) |
| SRMR        | $.039 \leq .08$ .                         |
| CFI         | $.983 \geq .95$ .                         |
| TLI         | $.969 \geq .90$ .                         |
| GFI         | $.998 > .90$                              |
| PNFI        | $.521 > .50$                              |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.46. Il faut noter que les deux facteurs sont fortement corrélés (.663). Comme leurs racines conceptuelles sont proches et se rapportent aux rétributions sociales offertes par les employé·es, il est concevable que la corrélation entre ces deux facteurs soit élevée.

Les deux variables présentent des alphas de Cronbach satisfaisants. Pour la considération des efforts ( $\alpha = .925$ ), les trois énoncés présentent des scores factoriels supérieurs à 0.865. Quant à la considération existentielle ( $\alpha = .826$ ), un énoncé présente un score factoriel inférieur à 0.700. L'éliminer permettrait de faire augmenter l'alpha ( $\alpha = .842$ ), mais nous le conservons tout de même pour l'instant.

**Tableau 5.46** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 2, échantillon no. 4)

| Facteurs   |                                                                                                                              |                           |                                           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|
|            | Énoncés                                                                                                                      | Considération des efforts | Considération existentielle (confiance)   |
| REL1_SQ004 | Je sens que mes employé·es me font confiance                                                                                 |                           | <b>.852</b>                               |
| REL1_SQ005 | Je pense que mes employé·es m'estiment comme personne                                                                        |                           | <b>.833</b>                               |
| REL1_SQ007 | Je pense que mes employé·es se tournent vers moi pour des conseils professionnels et/ou personnels                           |                           | <b>.688</b>                               |
| REL3_SQ006 | Mes employé·es apprécient tout le mal que je me donne afin de répondre à leurs besoins                                       | <b>.891</b>               |                                           |
| REL3_SQ007 | Mes subordonné·es reconnaissent les efforts que je fais pour améliorer leur bien-être                                        | <b>.941</b>               |                                           |
| REL3_SQ008 | Même si ce n'est pas tout le temps possible, mes employé·es apprécient les efforts que je fais pour tenter de les satisfaire | <b>.865</b>               |                                           |
|            | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                    | 0.925                     | 0.826<br>(0.842 sans l'énoncé REL1_SQ007) |
|            | Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé REL1_SQ007)                                                           | 0.809                     | 0.626<br>(0.730)                          |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.579 et 4.681 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique que le résultat est de 0.704, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 3 : Équité des rétributions sociales offertes par les employé·es

L'analyse factorielle confirmatoire montre que la structure initialement proposée est à revoir pour ce terrain. En effet, les indices d'ajustement (présentés au tableau 5.47) n'étaient pas suffisants en considérant les énoncés initiaux. Afin de remédier à la situation, plusieurs scénarios ont été esquissés. Des énoncés initialement éliminés ont été réintégrés afin d'améliorer les indices d'adéquation pour finalement en arriver à une structure finale à trois dimensions : 1) reconnaissance des employé·es, 2) reproches injustifiés et 3) réciprocité des efforts. Le modèle final proposé est adéquat.

**Tableau 5.47** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 3)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 68.272$ , dl = 24, $p = .001$      |
| Khi-deux/dl | $2.845 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.077$ , $p = .019$ (IC 90% [0.056 - 0.099]) |
| SRMR        | $.045 \leq .08$                              |
| CFI         | $.959 \geq .95$                              |
| TLI         | $.939 \geq .90$                              |
| GFI         | $.998 > .90$                                 |
| PNFI        | $.626 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.48. Plus précisément, la reconnaissance des employé·es ( $\alpha = .870$ ) est mesurée par trois énoncés présentant des scores factoriels satisfaisants (entre .784 et .883). Pour y parvenir les deux énoncés en italique dans le tableau à la page suivante ont été ajoutés, soit « Je reçois la reconnaissance que je mérite de mes employé·es » et « Mes employé·es me disent qu'ils apprécient ce que je fais pour eux ».

En ce qui concerne les reproches injustifiés des employé·es, l'alpha de Cronbach est acceptable ( $\alpha = .730$ ) bien que les scores factoriels pour trois des énoncés soient relativement faibles (entre .581 et .640). La suppression de l'énoncé ayant le score factoriel le plus faible ferait toutefois diminuer l'alpha à .694. Nous conservons donc les quatre énoncés. Pour la réciprocité des efforts, l'alpha est satisfaisant ( $\alpha = .841$ ) tout comme les scores factoriels (.775 et .934).

**Tableau 5.48** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 3, échantillon no. 4)

|                                           |                                                                                                                             | Facteurs                         |                          |                            |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                           | Énoncés                                                                                                                     | Reconnaissance<br>des employé·es | Reproches<br>injustifiés | Réciprocité<br>des efforts |
| REL2_SQ007                                | Mes employé·es me font sentir que mon travail est apprécié                                                                  | <b>.784</b>                      |                          |                            |
| REL2_SQ008                                | <i>Je reçois la reconnaissance que je mérite de mes employé·es</i>                                                          | <b>.883</b>                      |                          |                            |
| REL3_SQ001                                | <i>Mes employé·es me disent qu'ils apprécient ce que je fais pour eux</i>                                                   | <b>.826</b>                      |                          |                            |
| REL4_SQ002                                | Ma relation avec mes employé·es est réciproque : je reçois d'eux autant que je leur donne                                   |                                  |                          | <b>.934</b>                |
| REL4_SQ003                                | Je fais beaucoup d'efforts pour mes employé·es, mais ils me donnent beaucoup en retour                                      |                                  |                          | <b>.775</b>                |
| VRE2_SQ006                                | Même si je ne décide pas des politiques de l'organisation, je reçois des plaintes des employé·es sur ces politiques         |                                  | <b>.640</b>              |                            |
| VRE2_SQ008                                | <i>Mes employé·es me tiennent responsable des décisions prises par la direction</i>                                         |                                  | <b>.633</b>              |                            |
| VRE3_SQ002                                | <i>Mes employé·es me reprochent leurs conditions de travail même si elles sont décidées par la direction</i>                |                                  | <b>.763</b>              |                            |
| VRE2_SQ007                                | Même si les consignes que j'applique viennent de la direction, c'est à moi que les employé·es expriment leur mécontentement |                                  | <b>.581</b>              |                            |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                                                                                                                             | 0.870                            | 0.730                    | 0.841                      |
| Average Variance Extracted (AVE)          |                                                                                                                             | 0.699                            | 0.463                    | 0.738                      |
| (AVE sans l'énoncé VRE2_SQ006)            |                                                                                                                             |                                  | (0.520)                  |                            |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.237 et 2.817 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.318 à 0.764, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 4 : Demandes psychologiques

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à quatre facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.49 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.49** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 4)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 56.302$ , dl= 38, $p = .028$       |
| Khi-deux/dl | $1.482 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.038$ , $p = .818$ (IC 90% [0.013 - 0.058]) |
| SRMR        | $.036 \leq .08$                              |
| CFI         | $.982 \geq .95$                              |
| TLI         | $.973 \geq .90$                              |
| GFI         | $.998 > .90$                                 |
| PNFI        | $.654 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.50. Il est possible de remarquer que les scores factoriels ne sont pas particulièrement élevés pour ces quatre variables. Par exemple, la demande émotionnelle générale ( $\alpha = .804$ ) contient trois énoncés dont un qui présente un score factoriel faible (.602). Or, comme les alphas de Cronbach sont satisfaisant, tous les énoncés sont maintenus afin de mesurer ces concepts.

**Tableau 5.50** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 4, échantillon no. 4)

| Facteurs  |                                                                                           | Demande<br>émotionnelle<br>(générale) | Fréquence<br>des<br>interruptions | Demande<br>émotionnelle<br>(spécifique) | Dissonance<br>émotionnelle |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Énoncés   |                                                                                           |                                       |                                   |                                         |                            |
| VT3_SQ003 | Je dois souvent cacher mes émotions négatives (irritation, colère) à mes employé·es       |                                       |                                   |                                         | <b>.736</b>                |
| VT3_SQ004 | Si quelque chose me contrarie, je ne dois pas le montrer à mes employé·es                 |                                       |                                   |                                         | <b>.697</b>                |
| VT3_SQ005 | Même si je ne suis pas en contrôle d'une situation, je dois faire semblant que je le suis |                                       |                                   |                                         | <b>.639</b>                |
| VT2_SQ002 | Mon travail est émotionnellement exigeant                                                 | <b>.602</b>                           |                                   |                                         |                            |
| VT2_SQ004 | Je dois gérer des situations émotionnellement chargées au travail                         | <b>.809</b>                           |                                   |                                         |                            |
| VT2_SQ005 | Mon travail me place dans des situations difficiles sur le plan humain                    | <b>.875</b>                           |                                   |                                         |                            |
| VT2_SQ008 | Le fait de devoir renvoyer un employé m'affecte émotionnellement                          |                                       |                                   | <b>.556</b>                             |                            |
| VT3_SQ001 | Je trouve exigeant émotionnellement de devoir faire de la discipline                      |                                       |                                   | <b>.753</b>                             |                            |
| VT3_SQ002 | Être en contact avec des « employé·es difficiles » me draine émotionnellement             |                                       |                                   | <b>.796</b>                             |                            |
| VT1_SQ007 | Je dois souvent arrêter ma tâche pour aller régler un problème                            |                                       | <b>.796</b>                       |                                         |                            |
| VT1_SQ008 | Je suis souvent interrompu.e par mes employé·es dans mon travail                          |                                       | <b>.497</b>                       |                                         |                            |
|           |                                                                                           | 0.804                                 | 0.614                             | 0.744                                   | 0.732                      |
|           | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                 |                                       |                                   |                                         |                            |
|           | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)                                                   | 0.610                                 | 0.620                             | 0.496                                   | 0.476                      |
|           | (AVE sans l'énoncé VT2_SQ008)                                                             |                                       | (0.616)                           | (0.610)                                 | (0.475)                    |
|           | (AVE sans l'énoncé VT2_SQ008 et l'énoncé VT3_SQ005)                                       |                                       | (0.620)                           | (0.612)                                 | (0.533)                    |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.332 et 2.313 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.104 à 0.519, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 5 : Conflit vie professionnelle – vie personnelle

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Un énoncé (« En raison des pressions au travail, je suis parfois trop stressé.e en arrivant à la maison pour faire les choses que j'aime ») a été ajouté au facteur Conflit vie professionnelle – vie personnelle afin d'améliorer les indices d'ajustement. Tel que le montre le tableau 5.51, le modèle proposé est adéquat selon les barèmes scientifiques retenus.

**Tableau 5.51** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 5)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 82.865$ , $df = 32$ , $p = .001$   |
| Khi-deux/dl | $2.590 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.078$ , $p = .013$ (IC 90% [0.058 - 0.099]) |
| SRMR        | $.078 \leq .08$                              |
| CFI         | $.962 \geq .95$                              |
| TLI         | $.947 \geq .90$                              |
| GFI         | $.990 > .90$                                 |
| PNFI        | $.669 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.52. Les alphas de Cronbach sont satisfaisants pour le conflit vie professionnelle – vie personnelle ( $\alpha = .875$ ) ainsi que pour l'iniquité descendante ( $\alpha = .827$ ). Pour la disponibilité constante, un énoncé présente un score factoriel plus faible qui tire l'indice d'homogénéité à la baisse. En considérant les trois énoncés ensemble, l'alpha est tout de même satisfaisant ( $\alpha = .747$ ), mais pourrait être amélioré en supprimant l'énoncé moins fortement corrélé aux autres ( $\alpha = .824$ ).

**Tableau 5.52** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 5, échantillon no. 4)

| Facteurs   |                                                                                                                                          | Conflit<br>VP-VP | Disponibilité<br>constante                      | Iniquité<br>descendante |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------|-------------------------|
| Énoncés    |                                                                                                                                          |                  |                                                 |                         |
| CTF1_SQ003 | On s'attend à ce que je sois joignable en tout temps                                                                                     |                  | <b>.832</b>                                     |                         |
| CTF1_SQ004 | Je dois répondre à mes courriels pendant mes congés et mes vacances                                                                      |                  | <b>.535</b>                                     |                         |
| CTF1_SQ006 | Je dois tout le temps être disponible pour répondre aux demandes ou aux urgences                                                         |                  | <b>.826</b>                                     |                         |
| CTF4_SQ004 | Je m'efforce de préserver la santé mentale de mes subordonné·es alors que personne ne fait d'efforts pour préserver ma santé mentale     |                  |                                                 | <b>.586</b>             |
| CTF4_SQ005 | Je dois aider mes employé·es à gérer leur stress alors que je suis moi-même stressé·e                                                    |                  |                                                 | <b>.881</b>             |
| CTF4_SQ006 | Je fais de mon mieux pour que mes employé·es ne dépassent pas leurs heures de travail alors que je fais moi-même du temps supplémentaire |                  |                                                 | <b>.871</b>             |
| CTF1_SQ001 | Mon travail est difficilement conciliable avec ma vie personnelle                                                                        | <b>.639</b>      |                                                 |                         |
| CTF1_SQ002 | Être cadre suppose de faire un trait ou de sacrifier une partie des activités que je fais à l'extérieur du travail                       | <b>.795</b>      |                                                 |                         |
| CTF2_SQ002 | Je dois manquer des activités familiales en raison du temps que je consacre à mes responsabilités professionnelles                       | <b>.848</b>      |                                                 |                         |
| CTF2_SQ003 | <i>En raison des pressions au travail, je suis parfois trop stressé·e en arrivant à la maison pour faire les choses que j'aime</i>       | <b>.908</b>      |                                                 |                         |
|            | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                                                | 0.875            | 0.747<br>(0.824 sans<br>l'énoncé<br>CTF1_SQ004) | 0.827                   |
|            | Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé CTF1_SQ004)                                                                       | 0.653            | 0.526<br>(0.707)                                | 0.653                   |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.253 et 3.543 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.549 à 0.697, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 6 : Tensions de rôle

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à deux facteurs. Un énoncé (« Si je veux être apprécié.e de mes employé·es, je dois désobéir à la direction ») a été ajouté au facteur Conflit de rôle (attentes contradictoires) afin d'obtenir une structure plus optimale. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.53 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.53** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 6)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 12.890$ , dl= 13, $p = .456$       |
| Khi-deux/dl | $0.992 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.000$ , $p = .071$ (IC 90% [0.000 - 0.055]) |
| SRMR        | $.022 \leq .08$                              |
| CFI         | $1.00 \geq .95$                              |
| TLI         | $1.00 \geq .90$                              |
| GFI         | $.998 > .90$                                 |
| PNFI        | $.612 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.54. Les poids factoriels des énoncés se situent entre .610 et .849. Les alphas de Cronbach sont satisfaisants autant pour le conflit de valeurs ( $\alpha = .878$ ) que pour le conflit de rôle ( $\alpha = .816$ ).

**Tableau 5.54** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 6, échantillon no. 4)

| Facteurs |                                                                                                                   |                    |                                            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| Énoncés  |                                                                                                                   | Conflit de valeurs | Conflit de rôle (attentes contradictoires) |
| RC2_005  | Je dois faire appliquer des décisions/politiques avec lesquelles je ne suis pas d'accord                          | <b>.729</b>        |                                            |
| RC2_007  | Je dois parfois faire des choses qui contreviennent à mon éthique personnelle parce qu'on me le demande           | <b>.798</b>        |                                            |
| RC2_008  | Il m'arrive de devoir poser des actions que je désapprouve                                                        | <b>.849</b>        |                                            |
| RC2_009  | La manière dont on me demande d'exercer mes responsabilités entre parfois en conflit avec mes valeurs             | <b>.843</b>        |                                            |
| RC1_005  | J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employé·es |                    | <b>.610</b>                                |
| RC1_007  | Il est difficile de plaire à la direction et aux employé·es en même temps                                         |                    | <b>.818</b>                                |
| RC1_006  | <i>Si je veux être apprécié.e de mes employé·es, je dois désobéir à la direction</i>                              |                    | <b>.758</b>                                |
|          | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                                                                         | 0.878              | 0.816                                      |
|          | Average Variance Extracted (AVE)                                                                                  | 0.653              | 0.544                                      |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.441 et 2.537 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique que le résultat est de 0.716, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 7 : Tensions de rôle émergentes spécifiques au rôle de cadre de premier niveau

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à trois facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.55 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.55** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 7)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 78.645$ , dl= 32, $p = .001$       |
| Khi-deux/dl | $2.458 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.068$ , $p = .058$ (IC 90% [0.049 - 0.087]) |
| SRMR        | $.033 \leq .08$                              |
| CFI         | $.969 \geq .95$                              |
| TLI         | $.957 \geq .90$                              |
| GFI         | $.994 > .90$                                 |
| PNFI        | $.675 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.56. Pour la surcharge de rôles ( $\alpha = .832$ ) ainsi que le conflit imputabilité / contrôle (sur les employé·es) ( $\alpha = .871$ ), les scores factoriels de même que les alphas sont satisfaisants. En ce qui a trait au conflit imputabilité / contrôle (sur les moyens d'action), l'indice d'homogénéité interne est élevé ( $\alpha = .816$ ) malgré le faible score factoriel de deux énoncés (.637 et .644). En conservant uniquement les deux derniers énoncés, l'alpha serait porté à  $\alpha = .800$ , ce qui présente une différence négligeable. Nous conservons pour l'instant les quatre énoncés pour cette variable.

**Tableau 5.56** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 7, échantillon no. 4)

|                                           |                                                                                                                                                                       | Facteurs           |                                                   |                                              |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                           | Énoncés                                                                                                                                                               | Surcharge de rôles | Conflit imputabilité / contrôle (moyens d'action) | Conflit imputabilité / contrôle (employé·es) |
| VRE1_001                                  | Si un ou plusieurs de mes employé·es n'atteignent pas leurs objectifs, c'est moi que l'on blâme                                                                       |                    |                                                   | <b>.798</b>                                  |
| VRE1_004                                  | Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employé·es pour y arriver                                          |                    |                                                   | <b>.881</b>                                  |
| VRE1_007                                  | On me tient responsable des erreurs de mes employé·es                                                                                                                 |                    |                                                   | <b>.814</b>                                  |
| VRE2_002                                  | Je dois appliquer les consignes de la direction, même si elles sont en contradiction avec ce que je devrais faire sur le terrain                                      |                    | <b>.644</b>                                       |                                              |
| VRE2_003                                  | La direction s'attend à ce que mon équipe performe même si mon budget est insuffisant                                                                                 |                    | <b>.637</b>                                       |                                              |
| VRE2_004                                  | On me tient responsable du rendement de mes subordonné·es même si on ne me donne pas les moyens pour les motiver (ex : primes, augmentations de salaire, récompenses) |                    | <b>.826</b>                                       |                                              |
| VRE2_005                                  | On me tient responsable de la performance de mes employé·es, alors que je ne peux pas décider de la manière de les gérer (gestion du rendement, discipline)           |                    | <b>.794</b>                                       |                                              |
| SUP1_002                                  | Parfois, je ne sais plus où donner de la tête entre la gestion du personnel et mes autres tâches                                                                      | <b>.775</b>        |                                                   |                                              |
| SUP1_003                                  | Superviser mes employé·es me retarde dans la réalisation de mes autres obligations                                                                                    | <b>.786</b>        |                                                   |                                              |
| SUP1_004                                  | Je dois parfois choisir entre effectuer mes tâches administratives et gérer mes employé·es                                                                            | <b>.814</b>        |                                                   |                                              |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )) |                                                                                                                                                                       | 0.832              | 0.816                                             | 0.871                                        |
| Average Variance Extracted (AVE)          |                                                                                                                                                                       | 0.623              | 0.544                                             | 0.700                                        |

$n=256$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.1604 et 2.901 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.358 à 0.841, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 8 : Sentiments et émotions négatives

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent à cinq facteurs. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.57 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.57** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 8)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 37.607$ , dl= 34, $p = .307$       |
| Khi-deux/dl | $1.106 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.023$ , $p = .873$ (IC 90% [0.000 - 0.059]) |
| SRMR        | $.040 \leq .08$                              |
| CFI         | $.994 \geq .95$                              |
| TLI         | $.990 \geq .90$                              |
| GFI         | $.967 > .90$                                 |
| PNFI        | $.581 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.58. Les indices d'homogénéité interne pour ces variables sont globalement acceptables. Le sentiment d'impuissance, mesuré par deux énoncés, affiche des scores factoriels élevés de même qu'un alpha de Cronbach satisfaisant ( $\alpha = .835$ ).

Le sentiment de rejet ( $\alpha = .763$ ) ainsi que le sentiment d'injustice ( $\alpha = .702$ ) sont mesurés de manière adéquate avec deux énoncés bien qu'un des deux affiche un score factoriel faible. Ceci laisse penser que ces sentiments auraient pu être mesurés par un seul énoncé comme le font déjà les instruments de mesure existants tels le *PANAS* (version courte : Watson *et al.*, 1988; version longue : *PANAS-X*; Watson et Clark, 1994) et le *JAWS* (Van Katwyk *et al.*, 2000).

Le sentiment de culpabilité est mesuré avec trois énoncés dont un affiche un faible score factoriel (.496). Cet énoncé est ainsi supprimé afin de porter l'alpha à  $\alpha = .684$ . En ce qui concerne la colère et la frustration, l'indice d'homogénéité est faible tout comme c'était le cas dans les analyses précédentes. Nous conserverons ainsi uniquement l'énoncé sur la colère afin de mesurer cette émotion.

**Tableau 5.58** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 8, échantillon no. 4)

| Énoncés                                                            | Facteurs                                                                                    |                       |                    |                         |                                           |                       |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
|                                                                    | Quand je suis au travail...                                                                 | Sentiment d'injustice | Sentiment de rejet | Sentiment d'impuissance | Sentiment de culpabilité                  | Colère et frustration |
| EMO1_SQ001                                                         | ...je me sens impuissant-e                                                                  |                       |                    | <b>.867</b>             |                                           |                       |
| EMO1_SQ002                                                         | ...je sens que je n'ai pas le contrôle sur ce qui se passe                                  |                       |                    | <b>.829</b>             |                                           |                       |
| EMO1_SQ004                                                         | ...je me sens injustement traité-e                                                          | <b>.925</b>           |                    |                         |                                           |                       |
| EMO1_SQ005                                                         | ...j'ai l'impression que certains de mes collègues bénéficient de privilèges ou d'avantages | <b>.584</b>           |                    |                         |                                           |                       |
| EMO1_SQ007                                                         | ...je me sens rejeté-e                                                                      |                       | <b>.928</b>        |                         |                                           |                       |
| EMO1_SQ008                                                         | ...je sens que je ne fais pas partie de l'équipe                                            |                       | <b>.696</b>        |                         |                                           |                       |
| EMO2_SQ001                                                         | ...je me sens coupable, à tort ou à raison                                                  |                       |                    |                         | <b>.701</b>                               |                       |
| EMO2_SQ002                                                         | ...j'ai l'impression que ce qui arrive est de ma faute, même si ce n'est pas le cas         |                       |                    |                         | <b>.722</b>                               |                       |
| EMO2_SQ003                                                         | ...j'ai tendance à penser que j'ai une part de responsabilité dans ce qui se passe          |                       |                    |                         | <b>.496</b>                               |                       |
| EMO2_SQ004                                                         | ...je me sens frustré-e                                                                     |                       |                    |                         |                                           | <b>.657</b>           |
| EMO2_SQ005                                                         | ...j'éprouve de la colère                                                                   |                       |                    |                         |                                           | <b>.672</b>           |
| Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                          |                                                                                             | 0.702                 | 0.763              | 0.835                   | 0.675<br>(0.684 sans l'énoncé EMO2_SQ002) | 0.594                 |
| Average Variance Extracted (AVE)<br>(AVE sans l'énoncé EMO2_SQ002) |                                                                                             | 0.589<br>(0.588)      | 0.650              | 0.722                   | 0.465<br>(0.520)                          | 0.443<br>(0.460)      |

$n=202$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.258 et 2.073 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.059 à 0.620, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### Groupe d'énoncés 9 : Peurs associées au rôle de cadre de premier niveau

L'analyse factorielle confirmatoire montre que les énoncés appartiennent effectivement à sept facteurs qui correspondent aux peurs identifiées. Pour arriver à ce résultat, deux énoncés ont été retirés puisqu'ils permettaient d'améliorer l'adéquation du modèle tout en maintenant le nombre requis d'énoncés dans chaque facteur<sup>171</sup>. Les indices d'ajustement présentés au tableau 5.59 permettent d'affirmer que le modèle proposé est adéquat.

**Tableau 5.59** Indices d'ajustement de la deuxième AFC (groupe d'énoncés 9)

| Indice      | Résultat                                     |
|-------------|----------------------------------------------|
| Khi-deux    | $\chi^2 = 249.444$ , dl= 114, $p < .001$     |
| Khi-deux/dl | $2.188 < 5$                                  |
| RMSEA       | $.076$ , $p < .001$ (IC 90% [0.063 - 0.088]) |
| SRMR        | $.035 \leq .08$                              |
| CFI         | $.954 \geq .95$                              |
| TLI         | $.938 \geq .90$                              |
| GFI         | $.959 > .90$                                 |
| PNFI        | $.685 > .50$                                 |

Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 5.60. Tous les énoncés mesurant les sept variables affichent des scores factoriels élevés se situant entre .758 et .922. Il en est de même pour les alphas de Cronbach allant de  $\alpha = .811$  à  $\alpha = .908$ . Pour ce groupe, étant donné le plus grand nombre d'énoncés (ratio de participant·es par énoncé : 11:1), les analyses ont été réalisées de nouveau en répartissant le nombre de construits en deux analyses : 1) peurs de l'échec, de perdre sa crédibilité, de perdre la coopération (8 énoncés, ce qui permet ratio de 25:1) et 2) peurs de la trahison, de nuire, de perdre la confiance, des réactions émotionnelles (10 énoncés; ce qui permet un ratio de 20:1). Les résultats obtenus pour les divers indices d'ajustement sont similaires ou légèrement meilleurs pour le premier groupe de construits (Khi-deux= 17.457, dl= 17,  $p = .424$ ; Khi-deux/dl= 1.027; RMSEA= .011,  $p < .001$  (IC 90% [0.000 - 0.064]); SRMR= .018; CFI= .999; TLI= .999; GFI= .996; PNFI= .599) ainsi que pour le deuxième (Khi-deux= 54.337, dl= 29,  $p = .003$ ; Khi-deux/dl= 1.874; RMSEA= .065,  $p = .168$  (IC 90% [0.037 - 0.091]); SRMR= .026; CFI= .981; TLI= .971; GFI= .986; PNFI= .620).

<sup>171</sup> Les énoncés retirés sont les suivants « Au travail, j'ai souvent peur...de poser des actions qui pourraient causer du tort à mes employé·es » et « Au travail, j'ai souvent peur...que mes décisions suscitent de la jalousie entre mes employé·es ».

**Tableau 5.60** Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (groupe d'énoncés 9, échantillon no. 4)

|                                        |                                                                                                 | Facteurs        |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Énoncés                                |                                                                                                 | Peur de l'échec | Peur de perdre sa crédibilité | Peur de la trahison | Peur de perdre la coopération des employé·es | Peur de nuire aux employé·es | Peur de perdre la confiance des employé·es | Peur des réactions émotionnelles |
| Dans mon travail, j'ai souvent peur... |                                                                                                 |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR1_002                              | ...de ne pas atteindre mes objectifs                                                            | <b>.854</b>     |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR1_003                              | ...de ne pas être suffisamment performant·e                                                     | <b>.918</b>     |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR1_007                              | ...de perdre ma crédibilité comme cadre                                                         |                 | <b>.820</b>                   |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR2_001                              | ...d'être perçu comme étant incompetent·e                                                       |                 | <b>.897</b>                   |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR2_003                              | ...qu'on remette en question mes habiletés                                                      |                 | <b>.800</b>                   |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR1_005                              | ...de ne pas arriver à satisfaire les attentes de mes employé·es                                |                 |                               |                     |                                              |                              | <b>.813</b>                                |                                  |
| PEUR1_009                              | ...de perdre la confiance de mes employé·es                                                     |                 |                               |                     |                                              |                              | <b>.843</b>                                |                                  |
| PEUR2_006                              | ...que mes employé·es abusent de ma confiance                                                   |                 |                               | <b>.922</b>         |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR2_007                              | ...que mes employé·es me mentent                                                                |                 |                               | <b>.902</b>         |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR2_008                              | ...que mes subordonné·es ne fassent pas ce que je leur demande                                  |                 |                               |                     | <b>.902</b>                                  |                              |                                            |                                  |
| PEUR3_001                              | ...que mes employé·es ne suivent pas mes directives                                             |                 |                               |                     | <b>.880</b>                                  |                              |                                            |                                  |
| PEUR3_002                              | ...que mes employé·es n'acceptent pas mon autorité                                              |                 |                               |                     | <b>.849</b>                                  |                              |                                            |                                  |
| PEUR3_008                              | ...de ne pas protéger mes employé·es adéquatement                                               |                 |                               |                     |                                              | <b>.758</b>                  |                                            |                                  |
| PEUR4_001                              | ...de faillir à mes responsabilités envers mes employé·es                                       |                 |                               |                     |                                              | <b>.886</b>                  |                                            |                                  |
| PEUR4_002                              | ...de nuire au bien-être de mes employé·es                                                      |                 |                               |                     |                                              | <b>.843</b>                  |                                            |                                  |
| PEUR5_001                              | ...que mes décisions entraînent de l'hostilité ou de l'agressivité de la part de mes employé·es |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.868</b>                      |
| PEUR5_002                              | ...que mes décisions créent des conflits entre mes employé·es                                   |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.839</b>                      |

|           |                                                             | Facteurs        |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
|-----------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
|           | Énoncés                                                     | Peur de l'échec | Peur de perdre sa crédibilité | Peur de la trahison | Peur de perdre la coopération des employé·es | Peur de nuire aux employé·es | Peur de perdre la confiance des employé·es | Peur des réactions émotionnelles |
|           | Dans mon travail, j'ai souvent peur...                      |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
| PEUR5_004 | ...de devoir gérer les émotions négatives de mes employé·es |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            | <b>.785</b>                      |
|           |                                                             | 0.877           | 0.875                         | 0.908               | 0.908                                        | 0.864                        | 0.811                                      | 0.866                            |
|           | Fidélité (Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ))                   |                 |                               |                     |                                              |                              |                                            |                                  |
|           | Average Variance Extracted (AVE)                            | 0.791           | 0.707                         | 0.833               | 0.764                                        | 0.684                        | 0.687                                      | 0.682                            |

$n= 202$  (méthode FIML). Les scores factoriels indiqués dans le tableau sont standardisés. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.237 et 4.515 ( $< 10$ ). Une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (statistique HTMT) indique des résultats allant de 0.365 à 0.833, ce qui est inférieur à 0.90 (seuil recommandé lorsque les construits sont similaires; Hair *et al.* (2019b, p. 788)).

### **Analyse de la validité : validités concomitante, discriminante et nomologique**

Comme pour les analyses précédentes, les indices de validité concomitante et discriminante seront discutés. Comme il s'agit de la dernière analyse factorielle confirmatoire, la validité nomologique sera également abordée. Celle-ci peut être établie lorsque des construits dont les interrelations ont déjà été démontrées dans la littérature sont également applicables à de nouveaux instruments de mesure pour des concepts similaires (Hair *et al.*, 2019b). Les matrices de corrélation seront ainsi pertinentes pour procéder à la vérification de ces trois types de validité. Les tableaux 5.61 à 5.64 présentent les corrélations entre les différentes variables pour les grands groupes de construits.

Notons d'emblée que tous les indices indiquant la variance extraite pour les facteurs (AVE) pour chacun des neuf groupes d'énoncés sont supérieurs à 0.50 (Fornell et Larcker, 1981, p. 46) à l'exception de six. Les AVE pour la disponibilité du budget (.479), les reproches injustifiés de la part des employé·es (.463), la demande émotionnelle spécifique (.496), la dissonance émotionnelle (.476), le sentiment de culpabilité (.465) ainsi que la colère et la frustration (.443) sont légèrement inférieurs au seuil recommandé. La disponibilité du budget, la colère et la frustration ainsi que la dissonance émotionnelle avaient fait l'objet du même constat suite aux analyses précédentes avec le troisième échantillon. Toutefois, pour l'ensemble de ces facteurs (à l'exception de la colère et de la frustration), l'homogénéité interne est satisfaisante. Par ailleurs, lorsque certains énoncés moins performants sont retirés de l'analyse, cela permet à l'AVE de cinq de ces construits de dépasser le seuil recommandé de 0.50. Seul le construit colère et frustration ne permet pas d'obtenir les résultats requis, laissant penser que les deux énoncés ne mesurent pas la même chose. Nous pourrions ainsi séparer ces deux émotions qui présentent des différences sur le plan conceptuel et selon la structure révélée par les données.

Considérant ces éléments démontrant un certain niveau de validité discriminante pour les construits à l'étude, nous poursuivons l'analyse des instruments de mesure pour cet échantillon. L'analyse des quatre grands groupes de construits sera maintenant détaillée dans les pages qui suivent.

### **Équité des rétributions et disponibilité des ressources**

Rappelons que les modèles de Siegrist (1996), Karasek et Theorell (1990) et Bakker et Demerouti (2007) expliquent l'influence négative des ressources et des rétributions sur le niveau de détresse psychologique des travailleurs.

Selon le tableau 5.61 qui suit, l'ensemble des rétributions et ressources présentent des corrélations négatives statistiquement significatives avec la détresse psychologique. La disponibilité du budget est la seule variable qui n'est pas corrélée de manière statistiquement significative avec la détresse psychologique.

En ce qui concerne la perception d'injustice, les deux variables qui s'y rattachent (reproches injustifiés des employé·es et la perception d'iniquité descendante) entretiennent des relations positives avec la détresse psychologique. Cela est cohérent avec le modèle effort-récompense de Siegrist (1996) selon lequel l'iniquité des rétributions explique la détresse psychologique des travailleurs·ses.

Les variables connues pour être liées entre-elles sur le plan théorique sont inter-corrélées (validité nomologique). Les construits sont regroupés en réseau nomologique (Cronbach et Meehl, 1955) rassemblant à la fois des construits de même famille devant afficher des interrelations entre elles ainsi que des variables auxquelles elles sont liées selon la théorie (ex : détresse psychologique). Par exemple, les ressources offertes par la direction (disponibilité du budget, flexibilité, soutien et estime perçus) sont toutes corrélées positivement entre elles et affichent des relations négatives avec la détresse psychologique ce qui est conforme aux théories (Karasek, 1979; Karasek et Theorell; 1990; Bakker et Demerouti, 2007). Il en va de même pour l'équité des rétributions (prestige, promotions, salaire) ainsi que les différents types de considération et de reconnaissance. En ce qui concerne les deux types d'iniquité (iniquité descendante, reproches injustifiés des employé·es), toutes deux sont corrélées négativement avec l'équité des rétributions et positivement avec la détresse psychologique conformément à la théorie (Siegrist, 1996). Par ailleurs, les corrélations de ces groupes de variables sont fortes, mais suffisamment modérées afin de montrer un degré limité de validité discriminante. L'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) qui a été réalisée sur les neuf groupes de variables démontre par ailleurs que les construits présentent tous un indice HTMT inférieur à 0.90 (Hair *et al.*, 2019b, p. 788), suggérant ainsi la présence d'un niveau acceptable de validité discriminante.

**Tableau 5.61** Corrélations entre les variables rattachées à l'équité des rétributions et la disponibilité des ressources (échantillon no. 4, T1)

|                                                  | 1.            | 2.     | 3.            | 4.            | 5.            | 6.      | 7.      | 8.            | 9.     | 10.           | 11.     | 12.     | 13.       |
|--------------------------------------------------|---------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|---------------|--------|---------------|---------|---------|-----------|
| 1. Flexibilité de la direction                   | (.826)        |        |               |               |               |         |         |               |        |               |         |         |           |
| 2. Disponibilité du budget                       | .282**        | (.779) |               |               |               |         |         |               |        |               |         |         |           |
| 3. Appui de la direction                         | <b>.603**</b> | .201*  | (.770)        |               |               |         |         |               |        |               |         |         |           |
| 4. Considération des efforts – employé·es        | .105          | -.082  | .201**        | (.925)        |               |         |         |               |        |               |         |         |           |
| 5. Considération existentielle – employé·es      | .108          | -.030  | .249**        | <b>.617**</b> | (.826)        |         |         |               |        |               |         |         |           |
| 6. Reconnaissance – employé·es                   | .065          | -.084  | .192**        | <b>.834**</b> | <b>.659**</b> | (.870)  |         |               |        |               |         |         |           |
| 7. Reproches injustifiés des employé·es (global) | -.245**       | -.116  | -.383**       | -.314**       | -.283**       | -.293** | (.730)  |               |        |               |         |         |           |
| 8. Iniquité descendante                          | -.286**       | -.123  | -.346**       | -0.73         | -.050         | -.057   | .363**  | (.827)        |        |               |         |         |           |
| 9. Équité des rétributions – salaire             | .167**        | .100   | .174**        | .014          | -.021         | .007    | -.062   | -.237**       | (.929) |               |         |         |           |
| 10. Équité des rétributions – prestige           | .485**        | .295** | .394**        | .142*         | .108          | .135*   | -.247** | -.256**       | .224** | (.699)        |         |         |           |
| 11. Équité des rétributions – promotions         | .380**        | .147*  | .337**        | .031          | -.005         | -.011   | -.158*  | -.213**       | .276** | .398**        | (.814)  |         |           |
| 12. Soutien et estime – direction                | <b>.785**</b> | .331** | <b>.635**</b> | .160*         | .110          | .120    | -.319** | -.373**       | .266** | <b>.528**</b> | .403**  | (.857)  |           |
| 13. Détresse psychologique – indice sur 24 (T1)  | -.338**       | -.089  | -.359**       | -.150*        | -.132*        | -.146*  | .379**  | <b>.503**</b> | -.140* | -.358**       | -.255** | -.395** | (.866)    |
| Moyenne                                          | 2.99          | 2.82   | 3.25          | 3.55          | 4.01          | 3.59    | 3.84    | 3.32          | 3.19   | 2.56          | 2.63    | 2.76    | 9.23 / 24 |
| Écart-type                                       | 0.97          | 0.85   | 0.91          | 0.81          | 0.60          | 0.79    | 0.78    | 0.86          | 1.15   | 0.88          | 1.04    | 0.98    | 4.28      |

$n=229$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.164 et 3.741 ( $< 10$ ).

## Demandes

En ce qui concerne les demandes, une relation positive devrait exister avec la détresse psychologique selon les modèles de Karasek (1979) et Bakker et Demerouti (2007).

Selon le tableau 5.62, toutes les variables entretiennent des relations positives statistiquement significatives avec la détresse psychologique. Cela est un indice de validité concomitante. La dissonance émotionnelle, la demande émotionnelle (générale), la fréquence des interruptions, le conflit vie professionnelle – vie personnelle de même que la demande quantitative présentent des coefficients de force moyenne se situant entre 0.405 et 0.480. Quant aux variables restantes (demande émotionnelle spécifique, disponibilité constante), les corrélations sont plus faibles (.264 et .282 respectivement).

Les demandes psychologiques sont composées de la charge quantitative et qualitative, deux concepts distincts interreliés (Karasek, 1979). Ici, il est possible de constater que la demande quantitative est corrélée à la fréquence des interruptions (qui est un élément de la charge qualitative). La corrélation de 0.473 signale que les deux concepts sont étroitement liés, mais qu'ils sont également relativement distincts (validité discriminante). L'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) confirme d'ailleurs ce résultat.

L'ensemble de ces construits peut représenter un réseau nomologique (Cronbach et Meehl, 1955) dans la mesure où ils concernent tous des demandes psychologiques exigeant des efforts qui ont théoriquement un lien avec la détresse psychologique (comme les demandes contribuent à l'épuisement des ressources; Bakker et Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). L'ensemble de ces construits devraient être positivement corrélés entre eux, mais également positivement corrélés avec la détresse psychologique. Cela est le cas selon le tableau de corrélations, à l'exception du construit « Demande émotionnelle (spécifique) » qui n'est que corrélé de manière statistiquement significative avec certaines demandes (fréquence des interruptions, conflit vie professionnelle – vie personnelle et disponibilité constante) qui sont des construits moins apparentés. Toutefois, cette demande émotionnelle spécifique entretient des relations positives avec les concepts qui lui sont théoriquement plus associés (dissonance émotionnelle, demande émotionnelle générale, demande quantitative) et avec la détresse psychologique.

**Tableau 5.62** Corrélations entre les variables rattachées aux demandes (échantillon no. 4, T1)

|                                                  | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.     | 7.     | 8.     |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Dissonance émotionnelle                       | (.732) |        |        |        |        |        |        |        |
| 2. Demande émotionnelle (générale)               | .369** | (.804) |        |        |        |        |        |        |
| 3. Demande émotionnelle (spécifique)             | .381** | .306** | (.744) |        |        |        |        |        |
| 4. Fréquence des interruptions                   | .139*  | .202** | .077   | (.614) |        |        |        |        |
| 5. Conflit vie professionnelle – vie personnelle | .218*  | .279** | .026   | .196** | (.875) |        |        |        |
| 6. Disponibilité constante                       | .160*  | .260** | .072   | .252** | .490** | (.747) |        |        |
| 7. Demande quantitative                          | .196*  | .382** | .153*  | .473** | .447** | .281** | (.702) |        |
| 8. Détresse psychologique – indice sur 24 (T1)   | .405** | .480** | .264** | .464** | .464** | .282** | .451** | (.866) |
| Moyenne                                          | 3.56   | 3.83   | 3.80   | 4.29   | 2.96   | 3.50   | 3.80   | 9.07   |
| Écart-type                                       | 0.78   | 0.74   | 0.73   | 0.69   | 0.89   | 0.93   | 0.68   | 4.27   |

$n=251$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.238 et 1.670 ( $< 10$ ).

## Tensions de rôle

Selon les postulats de la théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964; Katz et Kahn, 1966), une relation positive devrait exister entre les tensions de rôle et la détresse psychologique.

Selon le tableau 5.63, toutes les tensions de rôle sont corrélées positivement et de manière statistiquement significative avec la détresse psychologique. Cela témoigne de la présence d'un certain niveau de validité concomitante. Les nouveaux instruments de mesure (conflit imputabilité / contrôle et surcharge de rôles) ne font pas exception. Cela permet de démontrer leur pertinence en lien avec l'étude de la détresse psychologique comme ils y sont liés au même titre que les autres tensions de rôle étudiées dans la littérature.

Il convient aussi de mentionner que les mesures des tensions de rôle sont intercorrélées positivement, ce qui est attendu comme l'ensemble de ces construits sont conceptuellement rapprochés selon la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1966; Rizzo *et al.*, 1970). Les mesures du nouveau construit « conflit imputabilité / contrôle » sont également positivement corrélées aux mesures des autres tensions de rôle ainsi qu'à la détresse psychologique, ce qui démontre que le construit se rapproche de ceux qui lui sont en théorie rattachés (validité nomologique).

Il faut souligner ici la forte corrélation (.723) entre les deux dimensions du conflit imputabilité / contrôle. La corrélation est suffisamment forte pour montrer le rapprochement des deux concepts sur le plan conceptuel et théorique sans toutefois nier qu'il s'agit de deux composantes distinctes. Toutefois, les corrélations entre ces deux dimensions et les autres tensions de rôle sont plus modérées, ce qui témoigne d'un certain niveau de validité discriminante. L'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) confirmait d'ailleurs cela selon les résultats obtenus à l'étape des analyses factorielles confirmatoires.

**Tableau 5.63** Corrélations entre les variables rattachées aux tensions de rôle (échantillon no. 4, T1)

|                                                    | 1.            | 2.            | 3.     | 4.            | 5.     | 6.     | 7.     | 8.     | 9.     |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|--------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Conflit de valeurs                              | (.878)        |               |        |               |        |        |        |        |        |
| 2. Conflit de rôle                                 | <b>.579**</b> | (.771)        |        |               |        |        |        |        |        |
| 3. Surcharge de rôles                              | .209**        | .247**        | (.832) |               |        |        |        |        |        |
| 4. Conflit imputabilité/contrôle (moyens d'action) | <b>.606**</b> | <b>.549**</b> | .288** | (.815)        |        |        |        |        |        |
| 5. Conflit imputabilité/contrôle (employé·es)      | .471**        | .483**        | .249** | <b>.723**</b> | (.871) |        |        |        |        |
| 6. Ambiguïté de rôle (générale)                    | .292**        | .228**        | .157*  | .319**        | .275** | (n.a.) |        |        |        |
| 7. Ambiguïté de rôle (direction)                   | .211**        | .231**        | .124   | .357**        | .350** | .488** | (.919) |        |        |
| 8. Ambiguïté de rôle (employé·es)                  | .032          | .132*         | .010   | .050          | .097   | .262** | .350** | (.853) |        |
| 9. Détresse psychologique – indice sur 24 (T1)     | .313**        | .419**        | .425** | .382**        | .400** | .289** | .261** | .165** | (.866) |
| Moyenne                                            | 3.41          | 3.36          | 3.94   | 3.52          | 3.18   | 3.38   | 3.53   | 3.84   | 9.19   |
| Écart-type                                         | 0.90          | 0.88          | 0.77   | 0.87          | 0.97   | 0.91   | 0.79   | 0.56   | 4.25   |

$n=251$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. L'indication (n.a.) indique une absence d'alpha comme l'instrument de mesure comporte un seul énoncé. Un test de multicollinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.120 et 1.873 ( $< 10$ ).

## Peurs et sentiments négatifs

Des relations positives devraient exister entre les émotions et les sentiments négatifs et la détresse psychologique comme le stress fait naître des émotions vives comme la colère. Selon le tableau 5.64, toutes les variables à l'exception du sentiment de solitude entretiennent des relations avec la détresse psychologique. Le sentiment d'impuissance y est fortement corrélé (.580). Cela fait écho au mécanisme du modèle de Karasek (1979) selon lequel le déséquilibre entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle provoque un sentiment d'impuissance. La fatigue entretient également une forte corrélation (.625) avec la détresse psychologique, ce qui témoigne de leur interdépendance et de leur distinction conceptuelle.

Il est également intéressant de constater que les instruments de mesure développés pour les construits émergents de la thèse (les différentes peurs) présentent des corrélations faibles à moyennes avec les sentiments négatifs, ce qui tend à démontrer un certain niveau de validité discriminante.

Les peurs sont toutefois toutes fortement corrélées entre elles, ce qui laisse transparaître leurs racines conceptuelles communes (validité nomologique). Par exemple, la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité sont fortement corrélées (.720) tout comme la peur de perdre la coopération des employé·es et la peur de la trahison (.771). Cela laisse penser que certaines peurs sont plus rapprochées que d'autres par leur nature. Néanmoins, un certain niveau de validité discriminante a été démontré par l'analyse par la méthode Hétérotrait (Henseler *et al.*, 2015) qui a été réalisée à l'étape de l'analyse factorielle confirmatoire.

Sauf quelques exceptions, l'ensemble des sentiments négatifs et des peurs est également lié positivement à la fatigue ainsi qu'à la détresse psychologique. Cela peut être rattaché au modèle de conservation des ressources d'Hobfoll (1989) dans lequel la crainte de perdre des ressources valorisées est liée à des émotions négatives et a des impacts sur la santé psychologique. Cela tend à fournir un indice permettant de conclure à un certain niveau de validité nomologique. Bien entendu, le tout devra être exploré davantage avec d'autres analyses et échantillons.

**Tableau 5.64** Corrélations entre les variables rattachées aux peurs et sentiments négatifs (échantillon no. 4, T2)

|                                                   | 1.     | 2.     | 3.            | 4.     | 5.     | 6.     | 7.            | 8.            | 9.            | 10.           | 11.           | 12.           | 13.    | 14.           | 15.      |
|---------------------------------------------------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|---------------|----------|
| 1. Sentiment d'injustice                          | (.702) |        |               |        |        |        |               |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 2. Sentiment de rejet                             | .458** | (.763) |               |        |        |        |               |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 3. Sentiment d'impuissance                        | .419** | .284** | (.835)        |        |        |        |               |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 4. Sentiment de culpabilité                       | .185** | .229** | .234**        | (.684) |        |        |               |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 5. Colère                                         | .087   | .075   | .134          | .230** | (n.a.) |        |               |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 6. Sentiment de solitude                          | .098   | .034   | .027          | .277** | .322*  | (n.a.) |               |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 7. Peur de l'échec                                | .225** | .216** | .429**        | .277** | .147*  | .045   | (.877)        |               |               |               |               |               |        |               |          |
| 8. Peur de perdre sa crédibilité                  | .308** | .297** | .452**        | .352** | .113   | .120   | <b>.720**</b> | (.875)        |               |               |               |               |        |               |          |
| 9. Peur de la trahison                            | .186** | .073   | .318**        | .270** | .126   | .067   | .331**        | .493**        | (.908)        |               |               |               |        |               |          |
| 10. Peur de perdre la coopération des employé·es  | .130   | .115   | .386**        | .348** | .136   | .101   | .423**        | <b>.571**</b> | <b>.771**</b> | (.908)        |               |               |        |               |          |
| 11. Peur de nuire aux employé·es                  | .182*  | .074   | .397**        | .265** | .092   | .153*  | .487**        | <b>.604**</b> | .475**        | <b>.582**</b> | (.864)        |               |        |               |          |
| 12. Peur de perdre la confiance des employé·es    | .136   | .040   | .458**        | .294** | .086   | .091   | <b>.585**</b> | <b>.678**</b> | <b>.533**</b> | <b>.613**</b> | <b>.654**</b> | (.811)        |        |               |          |
| 13. Peur de provoquer des réactions émotionnelles | .088   | .104   | .354**        | .333** | .076   | .099   | .407**        | <b>.565**</b> | <b>.648**</b> | <b>.711**</b> | <b>.630**</b> | <b>.665**</b> | (.866) |               |          |
| 14. Fatigue (T2) – indice sur 7                   | .282** | .212** | .477**        | .203** | .002   | .008   | .454**        | .421**        | .211**        | .233**        | .300**        | .345**        | .311** | (.881)        |          |
| 15. Détresse psychologique – indice sur 24 (T2)   | .297** | .292** | <b>.580**</b> | .349** | .161** | .117   | <b>.557**</b> | <b>.547**</b> | .271**        | .389**        | .381**        | .435**        | .365** | <b>.625**</b> | (.865)   |
| Moyenne                                           | 2.48   | 1.68   | 2.95          | 3.41   | 3.63   | 3.55   | 3.33          | 3.01          | 2.91          | 2.70          | 2.51          | 3.31          | 2.84   | 3.67          | 9.24 /24 |
| Écart-type                                        | 0.97   | 0.90   | 0.91          | 1.25   | 1.30   | 1.42   | 1.05          | 1.05          | 1.03          | 0.91          | 0.86          | 1.00          | 0.93   | 1.32          | 4.28     |

$n=194$  (excluant toute observation incomplète). \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. L'indication (n.a.) indique une absence d'alpha comme l'instrument de mesure comporte un seul énoncé. Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces variables et les résultats se situent entre 1.194 et 3.448 ( $< 10$ ).

## 5.5. Discussion des résultats

En somme, les analyses factorielles exploratoires (échantillon no. 2) et confirmatoires (échantillons no. 3 et no. 4) présentent des résultats similaires. Le tableau D.2 présenté à l'annexe D présente d'ailleurs une vue d'ensemble des indices d'adéquation pour les deux analyses factorielles confirmatoires.

Les indices d'homogénéité interne (alphas de Cronbach) pour les variables créées sont satisfaisants selon les barèmes utilisés en recherche pour de nouveaux instruments de mesure. La deuxième et dernière analyse factorielle confirmatoire permet d'obtenir quarante instruments de mesure aux propriétés psychométriques majoritairement satisfaisantes : trente-quatre affichent des alphas supérieurs au seuil recommandé, trois sont composés d'un seul énoncé et trois un alpha de Cronbach légèrement en deçà du seuil recommandé.

De même, les matrices de corrélations affichent des indices de validité concomitante et discriminante. Avec ces analyses de corrélations (Boateng *et al.*, 2018), il a été possible de mettre en relation de nouvelles échelles permettant de mesurer les nouveaux concepts issus de notre thèse avec des échelles validées (par exemple, l'échelle de la détresse psychologique). Ces analyses seront toutefois à approfondir et à investiguer davantage avec des études complémentaires.

Il convient maintenant d'utiliser les instruments de mesure discutés dans le présent chapitre afin de vérifier les hypothèses de recherche formulées dans la dernière phase quantitative de notre thèse.

## **CHAPITRE 6**

### **PHASE 3 (QUANTITATIVE) : Vérification des hypothèses de recherche**

#### **6.1. Objectifs de l'étude**

Cette phase représente la dernière étape de notre thèse qui suit un cadre méthodologique mixte de type séquentiel exploratoire en trois phases. Cette dernière étude quantitative a pour objectif de mettre à l'épreuve des faits une portion du modèle explicatif de la détresse psychologique en vérifiant, à l'aide de données quantitatives, quelques-unes des hypothèses de recherche concernant les relations directes et indirectes entre les facteurs de risque et la détresse psychologique. Ce faisant, il s'agit de la dernière ligne droite en direction de l'atteinte de notre objectif de recherche principal consistant à identifier les facteurs de risque psychosociaux associés la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

Dans la première section de ce chapitre, nous formulerons les hypothèses de recherche qui constituent le modèle d'analyse à soumettre à l'épreuve des faits. Nous présenterons ensuite le cadre méthodologique qui encadre la collecte des données quantitative. Nous poursuivrons avec la vérification empirique des hypothèses à l'aide de la technique statistique des analyses acheminatoires et de médiations. Finalement, nous discuterons brièvement des résultats obtenus au regard de la littérature existante.

Notons ici que la phase qualitative a permis de dégager un ensemble de propositions de recherche qu'il est possible de mettre à l'épreuve des faits à travers une démarche hypothético-déductive. Nous proposons ici un modèle d'analyse qui permet de vérifier les mécanismes par lesquels les tensions de rôle agissent sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

#### **6.2. Cadre théorique**

D'entrée de jeu, rappelons que nous définissions la détresse psychologique comme un état psychologique pénible qui conjugue l'anxiété et la dépression (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; Massé et al., 1998; Ridner, 2004).

Comme nous l'avons vu au chapitre consacré au cadre conceptuel, les théories et les modèles actuels expliquent l'augmentation du niveau de détresse psychologique par l'exposition plus ou moins prolongée à des facteurs de stress, c'est-à-dire des facteurs qui engendrent une tension psychologique. Par exemple, le modèle de Karasek (1979) prévoit que la combinaison entre une demande psychologique élevée et un faible degré de latitude décisionnelle génère une tension qui s'accumule et engendre de la détresse psychologique à plus ou moins long terme. La théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964; Katz et Kahn, 1966) soutient pour sa part que les caractéristiques du rôle (ambiguïté, conflit, surcharge) contribuent à engendrer une incertitude ou encore une incapacité perçue à satisfaire les attentes, ce qui affecte la détresse psychologique. Quant au modèle de Siegrist (1996), il stipule que les individus qui pensent ne pas être récompensés à leur juste valeur (sur le plan économique et social) se sentent victimes d'injustice (tension), ce qui contribuerait à accroître leur risque de souffrir de détresse psychologique.

Dans la prochaine section, nous nous pencherons sur les principes sous-jacents de chacun de ces modèles. Cela permettra d'explicitier les mécanismes qui traduisent la façon dont les facteurs de risque agissent sur la détresse psychologique des travailleurs·ses.

### **6.2.1. Les mécanismes explicatifs des modèles théoriques existants**

Selon le modèle demande-contrôle(-soutien) de Karasek (1979; Karasek et Theorell, 1990), la détresse psychologique est attribuable à l'accumulation du stress qu'éprouvent les individus lorsque ce qui leur est demandé est supérieur à ce qu'ils sont capables de fournir (contributions attendues > ressources). La détresse psychologique provient alors d'une tension psychologique : **la peur de ne pas être en mesure de satisfaire les attentes**, laquelle est associée au sentiment d'impuissance (sentiment de perte de contrôle sur les événements, incapacité perçue à agir). Cette tension provient de l'interaction entre la demande psychologique (la demande psychologique quantitative et qualitative) et la latitude décisionnelle (l'autonomie et la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences). Plus l'écart est important entre le niveau de demandes psychologiques et la latitude décisionnelle, plus la tension psychologique est forte. On peut ainsi en conclure que le niveau de détresse psychologique est associé à la perception des individus quant à **l'insuffisance de ressources** (soit l'écart entre les ressources requises pour satisfaire les attentes et les ressources disponibles) : le manque de temps pour réaliser la quantité de travail demandé, le manque d'énergie nécessaire à la concentration, le manque d'opportunité d'agir (l'autonomie, le

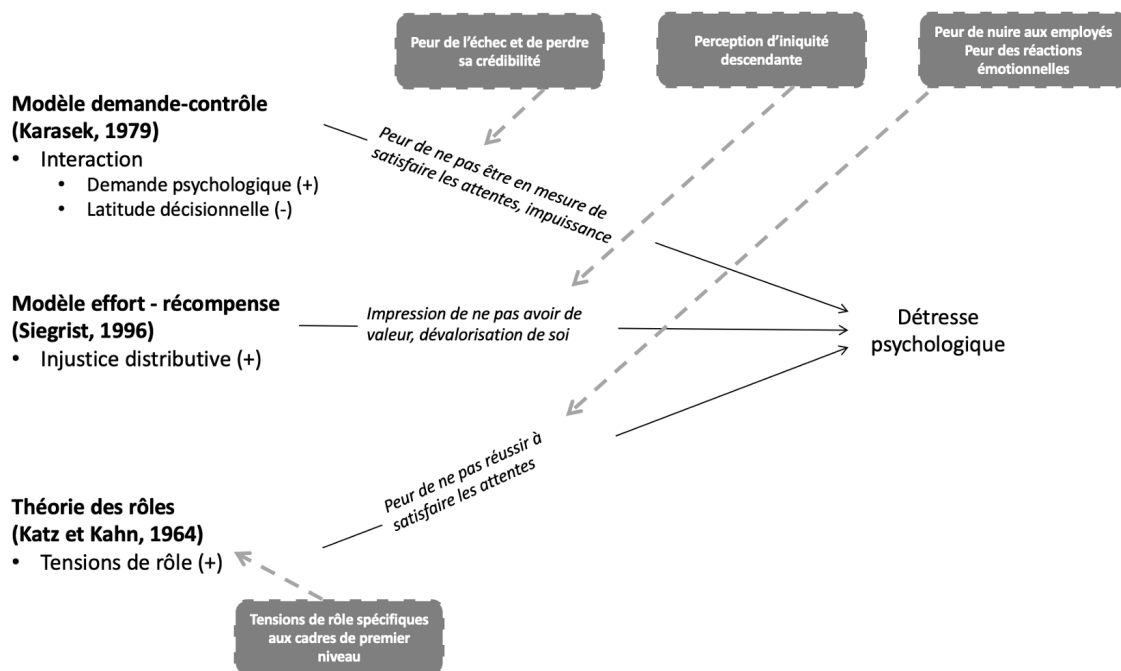
manque d'occasions pour utiliser ses compétences et le manque d'occasion d'en développer de nouvelles). D'ailleurs, l'instrument qu'a développé Karasek (1979) concernant la demande psychologique mesure l'insuffisance de ressources pour effectuer la quantité de travail demandé plutôt que purement la quantité de travail à effectuer, par exemple : « On me demande de faire une quantité excessive de travail », « Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail » (Karasek, 1979).

Dans la même veine, la théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964; Katz et Kahn, 1966) repose sur le principe selon lequel les individus subissent une pression à adopter les comportements que l'on attend d'eux. Ces comportements sont désignés par l'expression « attentes de rôle » (« *role expectations* »). Lorsque les individus perçoivent des obstacles qui les empêchent d'agir, ils ressentent la **peur de ne pas réussir à satisfaire les attentes** (c'est-à-dire du stress), et sont susceptibles de développer des problèmes de santé mentale. Ces obstacles sont désignés par l'expression « tensions de rôle » et concernent, par exemple, le conflit de rôle. Celui-ci se présente lorsque les attentes sont contradictoires de sorte que la satisfaction de l'une rende difficile la satisfaction de l'autre. Dans ce cas, les attentes qui demandent à être satisfaites constituent des contraintes les unes pour les autres.

En somme, ceux deux modèles indiquent que l'exposition prolongée à des facteurs interprétés comme des **contraintes** qui entravent la réalisation du travail engendre une peur de ne pas réussir à répondre aux attentes (tension psychologique, stress) (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966). Ces contraintes se traduisent par un manque de ressources (temps, énergie, autonomie, compétences). Cette **peur de ne pas réussir à répondre aux attentes, ou peur de l'échec**, est également alimentée par la perception d'attentes contradictoires (conflit de rôle) (Katz et Kahn, 1966).

Le mécanisme sous-jacent au modèle effort-récompense de Siegrist (1996) n'est pas une crainte, mais bien une perception désagréable quant à la valeur attribuée aux efforts et au travail accompli. Lorsque les individus estiment que les efforts qu'ils fournissent ne sont pas suffisamment récompensés (perception d'injustice), ils en viennent à douter de la valeur de leurs contributions. Ce faisant, c'est la valeur de leur travail, et par ricochet leur valeur comme travailleur.euse, qui est remise en doute. Ce **processus de dévalorisation de soi** contribue à la détérioration de la santé psychologique.

La figure 6.1 ci-bas illustre les principes fondateurs des modèles et montre l'apport de notre modèle d'analyse à l'explication de la détresse psychologique des cadres de premier niveau.



Note : Les cases grises représentent les apports de notre étude.

**Figure 6.1** L'apport de notre étude aux modèles théoriques dominants

### 6.3. Le modèle d'analyse mis à l'épreuve des faits : l'effet des tensions de rôles sur la détresse psychologique

Rappelons que la phase qualitative préalable a permis de décrire les relations entre les facteurs de risque spécifiques au rôle de cadre de premier niveau de manière à dégager des propositions de recherche. Nous avons retenu ici les trois tensions de rôle les plus centrales, c'est-à-dire les tensions pour lesquelles un grand nombre de propositions de recherche sont formulées (et qui présentent le plus grand nombre de relations avec les autres variables). Ces tensions (conflit imputabilité / contrôle, surcharge de rôles, conflit de rôle) sont étroitement liées aux caractéristiques distinctives du rôle charnière des cadres de premier niveau dans les organisations, que certains auteurs désignent comme un rôle « paradoxal » (Bellini, 2005; Guilmot et Vas, 2013) ou « sandwich » (Driscoll *et al.*, 1978; McConville et Holden, 1999). En raison de leur rôle pivot, les cadres sont sujets à réconcilier les exigences de la direction avec les besoins et attentes de leurs employé·es (conflit de rôle), à être submergé·es par les attentes

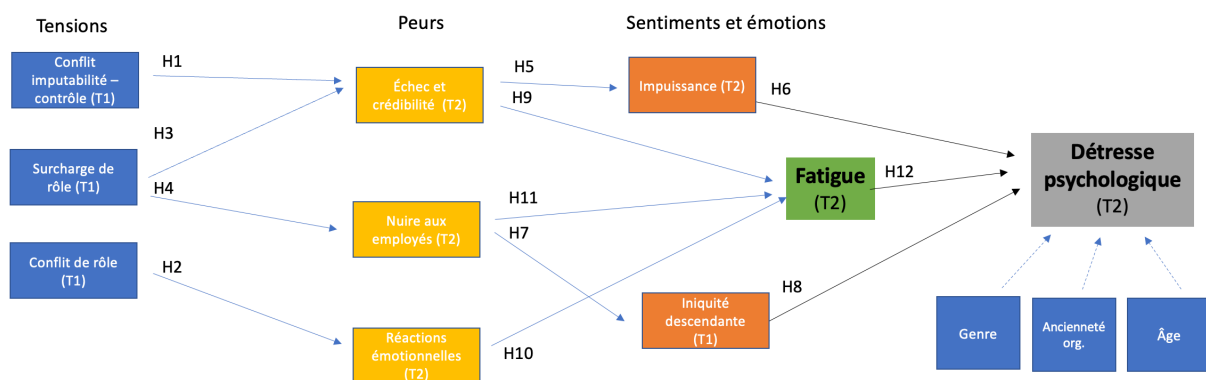
de ces deux parties (surcharge de rôles), à être tenu·e responsables des résultats obtenus par leur équipe sur laquelle ils et elles ont une influence limitée (conflit imputabilité / contrôle) et à évaluer l'équité de leurs rétributions par rapport à ce que leurs employé·es reçoivent de l'organisation et de leur part (perception d'iniquité descendante).

Rappelons également que le principal rôle que jouent les cadres de premier niveau consiste à « faire faire » le travail, c'est-à-dire inciter leurs subordonné·es à produire les contributions attendues en vue d'aider l'organisation à réaliser ses objectifs, et ce, à travers leur capacité d'influence et leur autorité. En raison du « faire faire », les cadres doivent s'assurer que leurs subordonné·es réalisent correctement leurs tâches, et ce, en assumant deux principales responsabilités. La première consiste à « rendre capables » leurs subordonné·es, c'est-à-dire à les aider à développer les connaissances et les habiletés requises pour réaliser les tâches. La deuxième consiste à « rendre coopératifs / coopératives » leurs subordonné·es, c'est-à-dire à les motiver à faire les efforts requis et à adopter les comportements que dictent les directives. Il s'agit ici de susciter la volonté des subordonné·es de faire ce qui est attendu d'eux. En bref, compte tenu de leur rôle charnière qui repose sur le « faire faire », la capacité des cadres de réaliser leurs propres objectifs de rendement (c.-à-d. à satisfaire les attentes de la direction) dépend des résultats de leurs subordonné·es, sur lesquelles ils ont un pouvoir d'influence limité. Ce faisant, malgré la présence d'une autorité fonctionnelle les unissant aux membres de leur équipe, les cadres doivent avant tout les influencer afin qu'ils réalisent les résultats attendus (en termes de qualité et de quantité) dans les délais prévus. Les cadres ont ainsi une influence partielle sur leur propre rendement puisque ce rendement repose sur la capacité de « faire faire » le travail. Comme le souligne Bellini (2005), ce « lien de subordination est une relation oscillant entre autorité et séduction [ :] le manager cherche à la fois à asseoir, développer ou préserver son autorité sur ses subordonné·es, tout en cherchant auprès d'eux estime et reconnaissance » (p. 18).

Selon notre modèle d'analyse, le « faire faire » entraîne des contradictions génératrices de tensions, ce que nous désignons par le terme « tensions de rôle paradoxales ». Ces tensions constituent des facteurs de risque psychosociaux spécifiques qui génèrent des peurs (c.-à-d. des tensions provoquées par la prise de conscience de menaces externes), des émotions négatives (c.-à-d. des états affectifs pénibles comme le sentiment d'iniquité ou d'impuissance) et de la fatigue (c.-à-d. le manque d'énergie), lesquelles contribuent à alimenter la détresse psychologique au travail. De plus, notre modèle montre que les tensions de rôle contribuent à

augmenter les risques de souffrir de détresse psychologique *à travers* des peurs qui entraînent des émotions différentes et de la fatigue (mettant ainsi en lumière leurs rôles de médiateurs).

Le modèle présenté à la figure 6.2 fait état des variables retenues dans cette troisième phase et de leurs relations, lesquelles émergent de l'analyse des données qualitatives réalisée dans le cadre de la première phase de la thèse.



Toutes les relations présentées dans la figure sont positives.

**Figure 6.2** Modèle d'analyse : les tensions de rôles et la détresse psychologique

### 6.3.1. Les relations entre les tensions de rôle et les peurs

L'analyse du discours des cadres de premier niveau (phase 1) a permis de faire ressortir la principale responsabilité de ce rôle, à savoir le « faire faire », lequel consiste à diriger les subordonné·es de sorte qu'ils et elles réalisent le travail et produisent les résultats que la direction attend d'eux.

Dans le cas qui nous concerne, selon l'analyse des données qualitatives présentées à la phase 1, leur rôle serait soumis à différentes tensions paradoxales qui agiraient en catalyseurs de peurs et d'émotions. Nous expliquerons ici comment les mécanismes psychologiques qu'impliquent ces tensions agissent sur la détresse psychologique. Pour ce faire, trois tensions seront abordées : le conflit imputabilité / contrôle, le conflit de rôle et la surcharge de rôles.

## **Le conflit imputabilité / contrôle**

Si le rôle des cadres est de « faire faire » et que les subordonné·es n'ont pas « fait » le travail attendu, les cadres en seraient considéré·es comme la cause. En effet, selon les cadres interrogé·es dans la phase qualitative, la direction peut avoir tendance à croire que c'est parce qu'ils et elles ont manqué à leurs obligations si leurs subordonné·es n'ont pas produit les résultats attendus. Or, les cadres n'exercent qu'un pouvoir d'influence limité sur ce que font leurs subordonné·es, notamment à travers le « rendre capable » et le « rendre coopératif / coopérative ». Par conséquent, les cadres sont enclin·es à vivre un conflit imputabilité / contrôle, c'est-à-dire à ressentir une tension provenant du fait qu'ils sont **responsables des résultats d'autres personnes, sur lesquelles ils et elles ont seulement un pouvoir d'influence limité**. Ce conflit est élevé lorsque les cadres croient être tenu·es responsables des résultats de leurs subordonné·es et estiment avoir peu d'influence sur leurs résultats.

Puisque le rôle des cadres est de « faire faire » le travail par leurs subordonné·es, leur capacité à réaliser leurs propres objectifs de rendement est indissociable des résultats de leurs subordonné·es. La performance des cadres est donc largement tributaire des résultats de leur équipe. Par conséquent, le conflit imputabilité / contrôle est susceptible d'entraîner la peur de l'échec et la peur de perdre sa crédibilité. En d'autres termes, plus les cadres ont tendance à croire que leur capacité à réaliser leurs objectifs de rendement dépend des résultats de leurs subordonné·es et plus ils pensent que leur pouvoir d'influence sur ces résultats est limité (conflit imputabilité / contrôle) et plus ils et elles seront enclin·es à anticiper qu'ils ne réussiront pas à satisfaire les attentes de la direction. Cette peur est intimement associée à l'anticipation de la perception négative de la direction à l'égard de cet échec, à savoir la peur de perdre sa crédibilité.

Nos données qualitatives font d'ailleurs ressortir que les comportements des employé·es peuvent avoir une influence sur la perception de la direction à l'égard des cadres de premier niveau. Les extraits montrent que la direction attribue la responsabilité des résultats et des problèmes rencontrés sur le terrain aux cadres de premier niveau.

*« De quoi je me sens responsable? Heu, de tout ce qui se passe dans le resto, quand je suis là et quand je ne suis pas là. Je prends ça à cœur, je me sens responsable de la performance du resto, de la performance des employé·es, de la satisfaction des employé·es, de la propreté, de l'atteinte des objectifs, des ventes, de tout quoi. Si les employé·es volent de la nourriture, si on a une plainte, si les employé·es*

*s'absentent ou se chicanent, c'est à moi qu'on va attribuer ça. Ça augmente ma pression, je pense ça chez moi. » (entrevue 14)*

*« Des fois, tes employé-es oublient des affaires ou ils tournent les coins ronds, et toi, tu n'en aperçois pas... Tu ne peux pas tout le temps détecter tout. Pis là, tu le fais rentrer dedans par la direction. T'as l'air d'un incompetent, mais ce n'est pas de ta faute à toi. Mais, il faut que tu encaisses, parce que c'est ta faute si tu n'as rien vu. Ça, ça met de la pression. » (entrevue 10)*

*« Tellement on n'est pas assez, on doit parfois tourner les coins ronds. Je dois souvent en faire plus aussi pour compenser : je les aide dans certaines tâches, je me dépêche, j'essaie de gérer les priorités. Je ne veux pas négliger les clients et les employé-es, mais compte tenu de la charge de travail et du temps, je n'ai pas le choix parfois. [...] C'est stressant et j'ai peur de ne pas en venir à bout des fois. » (entrevue 12)*

*« Être imputable des résultats, des ventes, des actions des employé-es (comportements, erreurs, démissions, etc.), ça me demande beaucoup. Une grande partie de mes inquiétudes par rapport à mon travail viennent de là et de la crainte de ne pas être à la hauteur. Et si mes employé-es ne me suivent pas? Et si je fais un erreur qui nuit à ma crédibilité comme boss? Et si mes supérieurs me trouvent incompetente? » (entrevue 7)*

Nous pouvons ainsi formuler l'hypothèse suivante :

***H1 : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur la peur de l'échec et la peur de perdre sa crédibilité auprès de la direction.***

### **Le conflit de rôle**

Les cadres jouent un rôle intermédiaire entre la direction et les employé-es. D'une part, ils doivent satisfaire les attentes de la direction, à savoir maximiser la contribution des employé-es en minimisant les coûts de main-d'œuvre (ex. : maximiser la charge de travail et offrir une faible rémunération en vue de maintenir un niveau élevé de productivité). Pour ce faire, les cadres doivent « faire faire » le travail par leurs subordonné-es, ce qui implique de les « rendre coopératifs / coopératives », c'est-à-dire les motiver à fournir les efforts requis et à suivre les directives. Or, cela exige de satisfaire leurs attentes, à savoir leur demander une charge de travail raisonnable et leur offrir une rémunération équitable en contrepartie. En définitive, pour réaliser leurs objectifs de rendement, les cadres doivent satisfaire, à la fois, les attentes contradictoires de la direction et de leurs subordonné-es. Dans ce contexte, les cadres sont susceptibles de vivre un conflit de rôle, c'est-à-dire **une tension provenant de l'incapacité perçue à satisfaire simultanément les attentes des deux parties.**

Pour réaliser leurs objectifs, les cadres ont ainsi besoin de la coopération de leurs subordonné·es. Cette coopération se révèle une ressource de première importance. Par conséquent, la satisfaction des attentes des subordonné·es devient un enjeu central. Or, lorsque les cadres perçoivent qu'ils sont incapables de satisfaire les attentes de leurs subordonné·es (notamment par manque de ressources), ils anticipent des réactions émotionnelles négatives de la part de ces derniers (notamment du mécontentement et de la colère). Ces réactions sont susceptibles de mener à la réduction des efforts et à l'insubordination. Les cadres sont également susceptibles d'avoir peur de déplaire à leurs subordonné·es, parce qu'ils perdraient ainsi leur considération et leur estime. Or, les cadres ont non seulement besoin d'être apprécié·es par la direction, mais également par leurs subordonné·es.

Comme le mettent en lumière nos données qualitatives, satisfaire les attentes de la direction au détriment des attentes des employé·es risque de provoquer des insatisfactions chez ces derniers. De même, la peur des réactions émotionnelles serait inhérente à cette situation selon ces extraits.

*« Tu dois aussi prendre des décisions que les employé·es ne vont pas aimer, et tenir ton bout même s'ils te font la baboune ou qu'ils chialent dans tes oreilles toute la journée. Il y a aussi les cachotteries des employé·es, les insultes qu'ils peuvent se dire entre eux à ton sujet et quand ils parlent dans ton dos. » (entrevue 9)*

*« J'avais peur que les employé·es me rejettent, des griefs, de faire parler dans mon dos et pas être à la hauteur. Le jugement gratuit aussi des fois. » (entrevue 2)*

*« Ce n'est pas tout le temps évident : si je les chicane, ils ne la feront pas la tâche, mais si je suis trop complaisante non plus. Alors je dois jongler avec ça : me faire respecter, mais pas détester. Je n'ai pas le goût de gérer ça, je le redoute même. C'est du stock un employé mécontent. Au final, ma job c'est de leur faire faire les tâches donc je dois user de finesse! » (entrevue 12)*

*« Ce qui m'écœurait le plus, c'était des demandes incohérentes de la gestion pour lesquelles tu sais que les employé·es n'adhéreront pas. Par exemple, mon DG avait coupé un avantage (congé le jour de sa fête) et je devais l'annoncer. Une minute, je n'y crois pas et je sais que ça ne sera pas bien reçu et je dois tout de même l'implanter? Il fallait que je sois solidaire de la décision pour laquelle je n'avais pas été consultée, faire semblant que j'y croyais et l'implanter de manière positive auprès de l'équipe. Tu ne peux pas dire à ton équipe que tu n'es pas d'accord alors je me préparais avec les objections potentielles que les membres de mon équipe me diraient. Je pouvais aussi dire, on a décidé en comité de gestion de faire ça, c'est ben plate, mais si on ne le fait pas, il y aura tels tels impacts. S'ils me demandaient, es-tu d'accord toi? Je disais d'accord, pas d'accord c'est mon rôle. Ils ne pouvaient pas savoir, mais ils s'en doutaient bien je pense. Si tu dis à ton DG que ça n'a pas été bien reçu dans l'équipe et que tu lui dis que l'équipe ne va pas*

*bien, c'est quand même moi la coupable et je n'ai pas plus d'heures. Arrange-toi pour qu'ils adhèrent. » C'est beaucoup de pression et de charge mentale. Il aurait pu prendre son courage managérial et annoncer sa décision aux employé·es, ce n'était pas lui qui était avec eux au quotidien. Tu n'oses pas trop le challenger, c'est quand même lui ton boss. C'est comme s'il envoyait ses cadres à la guerre pas de fusil dans ces situations-là. Qu'est-ce qui justifie son écart de salaire alors? » (entrevue 2)*

En assumant les responsabilités attachées à leur rôle, les cadres de premier niveau risquent de ne pas se faire apprécier par leurs employé·es et ainsi être la cible de réactions émotionnelles. Nous pouvons formuler l'hypothèse qui suit.

***H2 : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur de provoquer des réactions émotionnelles chez les employé·es.***

### **La surcharge de rôles**

Le rôle des cadres de premier niveau comporte deux grands volets selon les entrevues réalisées. En plus du « faire faire » présenté précédemment s'ajoute le « faire », c'est-à-dire la réalisation d'un ensemble d'activités de nature administrative, opérationnelle et stratégique (par exemple, la rédaction de rapports, la commande de matériel, la participation aux comités de gestion, etc.).

Or, les cadres interviewé·es ont nommé une tension provoquée par l'incompatibilité de ces deux volets et de la surcharge que cela génère. Par exemple, les cadres de premier niveau interrogé·es disent devoir prioriser certaines activités et retarder la réalisation d'autres activités afin d'arriver à mener à bien leur travail. Il peut arriver que la supervision des employé·es soit plus importante à un moment précis et que les cadres choisissent de la prioriser. Le contraire est également possible : les cadres peuvent se montrer moins disponibles parce que leurs autres tâches administratives doivent être accomplies en priorité. Plusieurs cadres dénonçaient par ailleurs l'alourdissement de leurs tâches administratives, ce qui avait pour impact de les éloigner de l'essence même de leur rôle qui consiste à superviser leurs employé·es.

Notons ici que la surcharge de rôles se distingue du conflit de rôle qui implique un tiraillement afin de répondre aux attentes incompatibles des deux groupes proximaux des cadres de premier niveau ainsi que de la demande quantitative qui représente la perception d'un surcroît de charge de travail à accomplir (Karasek, 1979). Pour le conflit de rôle, il est implicite que la réussite entière n'est pas envisageable puisqu'il y aura tout le temps une ou des parties partiellement satisfaites. Pour la charge de travail, il s'agit d'une perception qui est appelée à varier selon le

nombre de dossiers ou mandats à réaliser ou encore de la capacité à mener à bien le travail demandé (Karasek, 1979).

De son côté, la surcharge de rôles repose sur le fait que les cadres sont tenus de réaliser l'ensemble de leurs activités de gestion et de supervision afin de jouer leur rôle correctement et complètement. Il s'agit d'attentes fixes qui sont rattachées à leur rôle. La tension provient de l'incapacité perçue à réaliser les tâches attendues et en théorie « compatibles » pour répondre aux attentes du rôle, et ce, en raison du temps qu'elles impliquent respectivement. Cette définition représente une adaptation du concept de surcharge de rôles pour les cadres et constitue notre contribution à cette conceptualisation. En tenant compte de cette définition, la surcharge de rôles implique que le temps passé à satisfaire une tâche ou une attente (p. ex. : supervision ou tâches administratives) réduit le temps disponible afin de répondre aux autres attentes qui doivent tout de même être comblées. La composition du rôle de cadre de premier niveau est telle qu'elle implique des attentes régulières de comportements qui sont perçues comme difficilement réalisables (Duxbury *et al.*, 2018). C'est ainsi la conception du rôle organisationnel en soi qui est concernée par la surcharge de rôles et non l'adéquation entre la personne et la charge de travail (demande quantitative).

Selon les résultats issus de l'analyse qualitative, les cadres de premier niveau sont susceptibles d'avoir peur d'échouer (de ne pas réussir à satisfaire les attentes de la direction) et de perdre leur crédibilité auprès de la direction s'ils ne sont pas en mesure de s'impliquer activement dans la supervision de personnel (le « faire faire ») tout en réalisant leurs activités administratives (le « faire »). Ces extraits d'entrevues démontrent que la surcharge de rôles est génératrice de la peur de ne pas arriver aux résultats escomptés (échec) et de la peur de ne pas être perçue favorablement par la direction (crédibilité).

*« On doit parfois tourner les coins ronds. Je dois souvent en faire plus aussi pour compenser. Je ne veux pas négliger les employé-es, mais compte tenu de la charge de travail et du temps, je n'ai pas le choix parfois. [...] C'est stressant et j'ai peur de ne pas en venir à bout des fois. Tellement que maintenant je fais de la méditation pour décompresser le matin et le soir. » (entrevue 14)*

*« Le matin, je peux passer une demi-heure et au moins 45 minutes le soir [sur les tâches administratives]. Finalement, je suis tout le temps là-dessus. Mais je n'ai pas le choix si je veux être à jour et montrer que je suis une gestionnaire à mon affaire. » (entrevue 13)*

***H3 : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de l'échec et la peur de perdre sa crédibilité auprès de la direction.***

De plus, les cadres se sentent forcé·es de délaissier leurs subordonné·es pour être en mesure de réaliser d'autres tâches, ce qui génère une peur de leur nuire en ne pouvant les accompagner et les soutenir adéquatement au quotidien.

*« Quand ma patronne m'appelle et qu'elle me garde au téléphone trente minutes ou me demande de faire un dossier rush, je n'ai pas le choix de négliger mes employé·es en leur faisant signe d'attendre [....] Je trouve ça plate parce que ça m'empêche de faire l'ensemble mon rôle correctement, mais je n'ai pas de contrôle là-dessus. C'est une résignation acquise. » (entrevue 14)*

***H4 : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de nuire aux employé·es.***

Il est à noter qu'une brève définition est présentée au tableau 6.1 pour chacune des trois tensions de rôle.

**Tableau 6.1** La définition des tensions de rôle paradoxales

| Concept                                                                          | Définition des concepts dans la littérature                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Définitions des concepts adaptées au rôle de cadre de premier niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Surcharge de rôle                                                                | « La perception que les exigences associées à un ou plusieurs rôles sont si élevées que les ressources telles le temps et l'énergie ne suffisent pas pour les satisfaire à un niveau satisfaisant pour la personne concernée ou les autres personnes » (Duxbury <i>et al.</i> , 2018, p. 250 en référence à la définition de Duxbury <i>et al.</i> , 2008). | Tension provenant de la perception d'avoir un trop grand nombre de demandes associées aux différents sous-rôles de cadre - le faire faire (la gestion des employé·es afin d'atteindre les résultats) et le faire (la gestion administrative de l'unité).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Conflit de rôle                                                                  | L'incompatibilité ou le caractère contradictoire des attentes provenant d'une ou de plusieurs personnes (Rizzo <i>et al.</i> , 1970). Le fait de répondre à une attente réduit la possibilité de répondre à une autre attente (Katz et Kahn, 1966).                                                                                                         | Le conflit de rôle est défini comme la tension provenant de la perception de l'incapacité de satisfaire les demandes de la direction et des employé·es simultanément, c'est-à-dire de maximiser à la fois la contribution des employé·es (charge de travail excessive, peu de rétributions monétaires) et leur bien-être (charge de travail raisonnable et rétributions monétaires équitables).<br>Il s'agit de l'incompatibilité ou du caractère contradictoire perçu des attentes provenant de la direction et des subordonné·es. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maximiser le bien-être de la direction (maximiser le rendement; minimiser les coûts de main-d'œuvre)</li> <li>○ Maximiser le bien-être des subordonné·es (charge de travail raisonnable, rétributions suffisantes et équitables)</li> </ul> |
| Conflit imputabilité / contrôle (sur les moyens d'actions et sur les employé·es) | Concept développé dans le cadre de cette thèse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Il s'agit de la tension provenant de la contradiction perçue entre le fait d'être tenu·e responsable des résultats de son unité (performance des employé·es, situations problématiques) et le fait de ne pas avoir le plein contrôle sur 1) les employé·es (nombre, qualité, comportements, rendement) ainsi que sur 2) les moyens d'action qu'il est possible de mettre en œuvre (consignes, contraintes de la direction).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 6.3.2. Les relations entre les peurs et la détresse psychologique

#### Le sentiment d'impuissance

Comme nous l'avons vu, la peur est une tension qui provient de l'anticipation d'une menace, c'est-à-dire la croyance que des événements négatifs pourraient se produire. La peur de l'échec fait précisément référence ici à la croyance que l'objectif ne sera pas atteint (c.-à-d. la satisfaction des attentes de la direction). Cette peur engendre chez les cadres de premier niveau un sentiment d'impuissance face à la situation, soit un sentiment de perte de contrôle (Karasek, 1979), ou encore un sentiment de désespoir qui traduit l'incapacité d'agir pour atteindre l'objectif. Le sentiment d'impuissance est donc une émotion négative associée à l'incapacité perçue d'agir.

Les extraits suivants montrent la façon dont est vécu le sentiment d'impuissance chez les cadres de premier niveau. Le deuxième extrait montre également que la peur de ne pas parvenir à atteindre les objectifs en raison des employé·es problématiques est un catalyseur au sentiment d'impuissance.

*« Ce qui me stresse... être complètement désorganisée par le travail de mes employé-es. [...] J'étais à la merci du travail de mes employé-es. » (entrevue 3)*

*« Sur 10 employé-es, j'en ai 2 à problèmes. [...] Le deuxième, c'est un problème d'attitude, il ne veut pas faire ce que je lui dis et ne fait qu'à sa tête. C'est ben fatigant pour moi de ne pas me faire écouter et mon patron me le fait remarquer des fois. Comme là, j'attends pour lui redire que je suis mécontent parce que je veux éviter de créer un conflit avec lui pour qu'il ne livre pas son travail. Je vais lui en parler après le projet, sinon je me mets dans le trouble même si je sais que la discipline est nécessaire. Je n'en ai pas d'autres qui pourraient le remplacer actuellement à cause du manque d'employé-es donc j'attends et je chiale tout seul. » (entrevue 5)*

À ce sujet, la théorie des rôles (Kahn *et al.*, 1964; Katz et Kahn, 1966) indique que le mécanisme par lequel les tensions de rôle contribuent à engendrer des problèmes de santé mentale est la peur de ne pas réussir à satisfaire les attentes. Dans la même veine, le modèle demande-contrôle (Karasek; 1979) stipule que l'interaction entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle crée une tension psychologique qui représente la peur de ne pas réussir à satisfaire les demandes ainsi que le sentiment d'impuissance. L'accumulation de cette tension psychologique entraînerait une augmentation des risques de souffrir de détresse psychologique à plus ou moins long terme, un état pénible caractérisé par l'anxiété et la dépression (tristesse,

fatigue, désespoir et dévalorisation de soi) (Drapeau *et al.*, 2011; Ilfeld, 1976; Massé *et al.*, 1998b; Massé, 2000; Ridner, 2004). Par conséquent, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

***H5 : La peur de l'échec et de perdre sa crédibilité exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance.***

***H6 : Le sentiment d'impuissance exerce une influence positive sur la détresse psychologique.***

### **La perception d'iniquité descendante**

Nos résultats qualitatifs (phase 1) montrent que les cadres portent un jugement sur leurs rétributions, lesquelles sont offertes par de la direction et par leurs subordonné·es. De par leur position de supervision, ils et elles offrent également des rétributions à leurs employé·es (par exemple, de la reconnaissance). Ce faisant, les cadres de premier niveau comparent les rétributions qu'ils et elles reçoivent à celles qu'ils et elles offrent à leurs subordonné·es.

Pour satisfaire les attentes de leurs subordonné·es, les cadres augmentent leurs propres contributions (efforts, temps, énergie) afin d'augmenter les rétributions (estime, reconnaissance) des leurs employé·es ou encore afin de réduire leur niveau de contributions (charge de travail plus raisonnable). Or, les efforts investis pour protéger leurs employé·es ne sont pas particulièrement « rentables » dans la mesure où les cadres ne reçoivent pas nécessairement une valorisation supplémentaire en retour. En effet, le niveau de rétributions des cadres peut rester inchangé (p. ex., s'ils ne reçoivent pas davantage de considération et de reconnaissance de la part de leurs employé·es en contrepartie de leurs efforts) ou encore être abaissé (p. ex., s'ils reçoivent des reproches injustifiés des employé·es).

En l'occurrence, lorsque les cadres de premier niveau comparent leur ratio contributions / rétributions avec le ratio de leurs employé·es, ils peuvent éprouver un sentiment d'injustice puisqu'ils ont contribué à améliorer le ratio de leurs subordonné·es, mais au détriment de leur propre ratio. Ils perçoivent ainsi une iniquité descendante : la perception d'être désavantagé·es par rapport aux rétributions offertes à leurs subordonné·es (p. ex., la perception qu'ils ont de moins bonnes conditions de travail, un salaire insuffisant ou encore que la préservation de leur propre santé mentale n'est pas également considérée). De plus, cela s'accompagne de la perception d'avoir contribué à cette iniquité comme ils ont eux-mêmes déployé des efforts afin de satisfaire leurs subordonné·es.

Les tensions paradoxales rencontrées par les cadres de premier niveau ne sont pas étrangères à l'iniquité descendante. En effet, la surcharge de rôles peut faire en sorte que les cadres de premier niveau craignent de nuire à leurs subordonné·es, que ce soit par leurs comportements (p. ex., manque de transparence) ou encore par leur faible niveau de disponibilité pour les superviser. Cette peur de nuire aux employé·es témoigne de leur volonté à prendre soin de leur équipe et à faire en sorte de satisfaire ses besoins et attentes. Cela renforcerait du même coup la perception d'iniquité descendante, puisque les cadres pensent offrir davantage de soutien et d'estime à leurs subordonné·es que ce que la direction leur offre en retour.

Les cadres ont parlé de dévouement et de sacrifice lorsqu'ils abordaient les efforts qu'ils déploient pour leurs employé·es. Ils ont aussi souligné leur initiative de rendre le travail plus agréable afin de ne pas décourager ou épuiser leurs subordonné·es en mettant eux-mêmes la main à la pâte.

*« Ça prend beaucoup de dévouement pour être gestionnaire et ce n'est pas tout le monde qui est fait pour ça. » (entrevue 2)*

*« Vu que mes employé·es font une job demandante et quand même sous pression, je trouve que c'est important d'être présente, de faire un suivi avec eux, de les soutenir et de leur donner des récompenses. Ça va vite, on a chaud, mais au moins je sais que je peux leur rendre les choses plus agréables comme superviseure. Si je trouve qu'un objectif n'a pas d'allure, je ne vais pas leur communiquer, je vais le rendre plus petit pour que ça reste motivant. Sinon, je sais que je vais les perdre et qu'au final ça va les décourager. » (entrevue 12)*

#### ***H7 : La peur de nuire aux employé·es exerce une influence positive la perception d'iniquité descendante.***

De même, nos données qualitatives illustrent cette perception d'iniquité telle que vécue par les cadres de premier niveau. Le premier extrait discute des écarts perçus avec les conditions offertes aux employé·es. Le second extrait montre que les cadres peuvent se désavantager eux-mêmes afin de satisfaire les attentes de ses employé·es, nuisant du même coup à leur perception d'iniquité descendante.

*« Même chose pour nos conditions de travail en général. On parle sans cesse d'astuces pour mobiliser les employé·es afin qu'ils soient bien et qu'ils restent avec nous : bonus, récompenses lorsqu'ils atteignent leur rendement, horaires flexibles, etc. On en parle tellement qu'on en vient à oublier nos conditions à nous, l'équipe de direction. Je suis la première à être contente quand mes employé·es sont bien traités, mais il ne faudrait pas nous oublier non plus. On est défavorisés*

*comparativement à eux si on met dans la balance nos responsabilités et le temps que l'on met dans notre job. » (entrevue 14)*

*« Ça m'arrive souvent d'être en dilemme ou pogné entre ce que je devrais faire selon l'organisation et ce que je dois faire pour que ça roule dans le magasin. Mettons, un employé qui veut s'absenter. Si je dis oui, je me fais taper sur la tête par la direction (ça peut avoir des impacts sur les heures des autres et les coûts), mais je garde mon staff. Si je dis non, mon staff me « chie » dans les mains, chiale, ou quitte l'entreprise, mais la direction est contente parce que « sur papier », ça paraît bien dans les objectifs. Faque, je pousse les employé-es ou je les accommode? Je fais donc des compromis et je mets la main à la tâche pour aider l'employé. Finalement, il peut s'absenter, la direction ne le sait pas, mais c'est à moi que revient le surplus de travail. Je compense pour mes employé-es pour respecter tout le monde. Je prends sur moi. Mon personnel va me dire merci d'être compréhensive. Y'en a aussi qui vont me demander des augmentations de salaire et me menacent de quitter leur poste s'ils n'en ont pas. Je veux le garder parce que sinon ça me met dans le trouble, mais la haute direction ne veut pas me l'accorder à cause du budget. Faque là, j'essaie de négocier avec l'employé pour voir ce qui pourrait faire en sorte qu'il reste. C'est compliqué. » (entrevue 4)*

Ce nouveau type d'iniquité s'insère dans le concept du déséquilibre effort-récompense du modèle de Siegrist (1996) puisqu'il peut conduire les cadres à douter de la valeur de leur travail comme ce dernier n'est pas reconnu et récompensé dans la même mesure (que ce soit par les employé-es ou encore par la direction). La particularité de l'iniquité descendante est que les cadres de premier niveau sont en quelque sorte forcé-es d'améliorer le ratio contributions / rétributions de leurs subordonné-es comme cela leur permet d'améliorer la propension à la collaboration (un élément essentiel à la fonction « faire faire » du rôle) et de satisfaire les attentes de la direction.

Rappelons que le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) stipule que les individus sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique lorsqu'ils ressentent, sur une plus ou moins longue période, une tension psychologique provoquée par le sentiment d'injustice : la **perception de ne pas être estimé.e et récompensé.e à sa juste valeur**. Du point de vue des individus, lorsqu'ils ne reçoivent pas les rétributions qu'ils croient mériter, ils ont l'impression que l'on sous-estime ou que l'on déprécie la valeur de ce qu'ils font. Ils se sentent dévalorisés, et sont plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique (Siegrist, 1996). La perception d'iniquité descendante risque ainsi d'accroître le risque de souffrir de détresse psychologique selon le modèle de Siegrist (1996).

***H8 : La perception d'iniquité descendante exerce une influence positive sur la détresse psychologique.***

## La fatigue

La peur chez les leaders est abordée sous différentes formes dans la littérature (par exemple, la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité : Conroy, 2001; Chassangre, 2014; Kets de Vries, 1994; Hampton, 2013; Solansky *et al.*, 2023; Zaleznik, 1963). Dans le cas des cadres de premier niveau, nos données qualitatives montrent que la peur émerge effectivement de préoccupations centrées sur soi (peur de l'échec et de perdre sa crédibilité), mais aussi de peurs centrées sur les autres (peur de nuire aux employé·es, peur des réactions émotionnelles).

Par exemple, le premier extrait tiré de nos données qualitatives ci-dessous brosse le portrait des implications du rôle des cadres de premier niveau sur leur fatigue. Il montre notamment que la possibilité de ne pas atteindre les objectifs est un déclencheur de peurs et de préoccupations qui entravent la qualité de vie (fatigue, conciliation vie professionnelle – vie personnelle). Quant au second extrait, il met en lumière la crainte de perdre sa crédibilité comme cadre comme un élément générateur de stress, de fatigue intense et d'empiètement sur la vie personnelle.

*« Avec mon boss, je devais être disponible en tout temps s'il devait m'appeler pour tout et n'importe quoi (des enjeux, des questions, des suivis, contrôle des échéanciers). Il me textait même pour me partager des choses. Ça faisait partie de mon travail, mais finalement, je décroche quand moi? Même chose pour les pigistes et mes employé·es : je devais leur répondre lorsqu'ils avaient besoin de moi afin qu'ils fassent leur travail. Sinon, je me mets dans la merde, car ils ne peuvent pas livrer le travail. Je devais piler sur ma santé et mon temps à moi pour rendre le travail attendu et atteindre les objectifs. J'avais le choix : avoir du temps pour moi et être en forme et ne pas atteindre mes objectifs ou prendre sur moi et les atteindre. Je choisissais la deuxième option. [...] Je n'avais pas de temps pour moi, je déclinais des offres de sorties faites par mes amis. J'étais trop claquée pour sortir. Ça hypothèque beaucoup ma qualité de vie. En plus, j'ai fait des torticolis, des tendinites, des maux de cou et ma qualité de sommeil était vraiment bof... Je pensais à ce que j'avais à faire. » (entrevue 3)*

*« On a un groupe Facebook « groupe gérant » qui nous sert à communiquer autant les résultats, les questions, les suivis, les réussites, etc. Toutefois, ma patronne s'en sert surtout pour me contrôler, m'ajouter des tâches et me faire des reproches. Je vais souvent voir « fais telle affaire », ou « telle affaire n'est pas faite ». Et si j'ai le malheur de ne pas avoir eu le temps de lire ses innombrables commentaires, elle me chicane. Mais c'est quasiment impossible : par jour, je dois avoir environ 30 commentaires à lire, juste de la part de ma patronne. Ça m'épuise. [...] Ça augmente vraiment ma pression, c'est un stress constant : est-ce que j'ai tout lu, est-ce que je manque quelque chose, est-ce que ma patronne va dire quelque chose de méchant qui va encore me faire pleurer, etc.. En tout cas, c'est trop pour moi. Je me sens obligée de consulter le groupe souvent et quand je ne le fais pas, ça me fatigue. C'est pour ça que je me suis créé un Facebook pour le travail (distinct de*

*mon Facebook personnel). Et je me suis dit que je ne le consulterais plus pendant mes jours de congé : ce n'est pas vrai que je vais m'en faire pour le travail même quand je suis en congé. En tout cas, j'essaie. » (entrevue 12)*

Ces extraits permettent de faire le lien entre les peurs et la fatigue comme les cadres de premier niveau dépensent beaucoup d'énergie afin d'assumer leurs responsabilités (même lorsqu'ils ne sont pas au travail), ce qui entrave leur possibilité de récupérer.

Du point de vue théorique, les relations entre la peur et la fatigue peuvent également être expliquées. La peur est une émotion qui émerge de la perception d'une situation menaçante ou encore d'un discours interne de l'individu concernant l'appréciation d'une situation (Frijda, 1986). Ce faisant, la peur diffère du stress (Karnatovskaia *et al.*, 2020) et de l'anxiété (APA, 2019; Öhman, 2008; Steimer, 2002). Les peurs peuvent toutefois être latentes (en ce sens qu'elles ne présentent pas une menace activant une réaction physique de fuite ou de lutte par exemple (Selye, 1976). Lorsqu'elles se présentent sous cette forme latente et que les mécanismes de défense et d'adaptation ne permettent pas de les vaincre, les peurs deviennent diffuses en occupant l'esprit et en sollicitant une énergie de la part des individus (un point de jonction avec l'anxiété; Öhman, 2008). Par exemple, la peur de l'échec peut occuper un espace mental important en raison de l'anticipation générée. Elle peut également en venir à épuiser les ressources psychologiques et physiques de l'individu comme des mécanismes de défense sont activés en songeant à cette crainte.

En s'appuyant sur le modèle demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker et Demerouti, 2007), parce qu'elles génèrent du stress et de la fatigue, les peurs peuvent être considérées comme une demande psychologique supplémentaire qui est faite aux cadres de premier niveau.

D'ailleurs, plusieurs études ont montré que des peurs diverses affectaient la fatigue des travailleurs·ses. Par exemple, la peur de la COVID-19 est liée positivement à la fatigue (Sabaner *et al.*, 2022), au stress et à la santé mentale (Ahorsu *et al.*, 2022) des professionnel.le.s de la santé. Ces études suggèrent que les peurs génèrent une situation de stress qui requiert une gestion mentale afin de les contrôler, ce qui contribue à épuiser les ressources psychologiques des travailleurs·ses.

Également, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) soutient que les menaces perçues à l'endroit des ressources valorisées (la peur de perdre) sont génératrices d'émotions négatives et de fatigue. Cela s'explique par le fait que de l'énergie est consacrée à conserver les ressources que l'individu veut éviter de perdre. Par exemple, la peur de perdre sa crédibilité comme cadre de premier niveau fait directement référence au modèle d'Hobfoll (1989) : la crédibilité est une ressource valorisée par les individus comme elle renvoie à leur image de soi. Cela rejoint les propos de Dejours (2015) à l'effet que « [l]a peur résulte de la confrontation à la réalité de la situation de travail [...] elle est en lien étroit avec les risques réels, présumés ou imaginés du travail et se révèle particulièrement déstabilisante pour l'économie psychique » (p. 15).

***H9 : La peur de l'échec et de perdre sa crédibilité auprès de la direction exerce une influence positive sur la fatigue.***

***H10 : La peur des réactions émotionnelles exerce une influence positive sur la fatigue.***

***H11 : La peur de nuire aux employé-es exerce une influence positive sur la fatigue.***

Finalement, selon le modèle demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker et Demerouti, 2007), les demandes liées au travail (par exemple, le conflit de rôle, la demande quantitative, etc.) nécessitent de l'énergie de la part des travailleurs·ses. Or, des demandes chroniques sollicitent peu à peu l'ensemble des ressources individuelles des travailleurs·ses, ce qui peut le mener à un état d'épuisement ou de fatigue extrême. Cet état d'épuisement des ressources est propice à l'apparition de problèmes de santé psychologique telle la détresse psychologique comme les travailleurs·ses n'ont plus la capacité de répondre aux demandes (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker et Demerouti, 2007).

Nos données qualitatives montrent d'ailleurs cet état de fatigue de même que ses ramifications dans la vie personnelle des cadres de premier niveau.

*« La fatigue que je traîne, c'est toutes ces années-là. J'ai fait cette vie-là trop longtemps, c'était rendu du stress négatif. Quand j'y repense, j'avais l'impression que je vivais sur une corde raide constamment. J'étais plus bête, sur les nerfs, irritable et à pique : je me le suis fait reprocher par mon conjoint. En plus, pour évacuer la pression, j'avais pris comme habitude de m'ouvrir des petites bouteilles de vin le soir. » (entrevue 3)*

***H12 : La fatigue exerce une influence positive sur la détresse psychologique.***

### 6.3.3. Hypothèses concernant les médiations

Compte tenu des hypothèses formulées précédemment, il est possible de nommer les hypothèses de médiation qui en découlent. Ces hypothèses font le pont entre : a) les tensions de rôle et les sentiments, b) les tensions de rôle et la fatigue et c) les peurs et la détresse psychologique et d) les sentiments et la détresse psychologique. Elles sont présentées ci-bas.

*H13 : Les peurs jouent un rôle médiateur dans les relations positives entre les tensions ainsi que les sentiments négatifs.*

*H14 : Les peurs jouent un rôle médiateur dans les relations positives entre les tensions ainsi que la fatigue.*

*H15 : Le sentiment d'impuissance joue un rôle médiateur dans la relation positive entre la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité et la détresse psychologique.*

*H16 : La perception d'iniquité descendante joue un rôle médiateur dans la relation positive unissant la peur de nuire aux employé-es et la détresse psychologique.*

*H17 : La fatigue joue un rôle médiateur dans les relations positives unissant les peurs à la détresse psychologique.*

*H18 : Les tensions de rôle ont un effet sur la détresse psychologique via des chaînes de médiateurs multiples (peurs et sentiments négatifs).*

Le tableau 6.2 ci-bas regroupe l'ensemble des hypothèses de la présente étude. Ce chapitre laissera maintenant place à la présentation de la méthodologie quantitative employée afin de vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche pour le modèle d'analyse exposé.

**Tableau 6.2** Résumé des hypothèses de recherche du modèle d'analyse

| Hypothèses                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 : Le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur la peur de l'échec et la peur de perdre sa crédibilité auprès de la direction.             |
| H2 : Le conflit de rôle exerce une influence positive sur la peur de provoquer des réactions émotionnelles chez les employé·es.                                      |
| H3 : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de l'échec et la peur de perdre sa crédibilité auprès de la direction.                          |
| H4 : La surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de nuire aux employé·es.                                                                        |
| H5 : La peur de l'échec et de perdre sa crédibilité exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance.                                                    |
| H6 : Le sentiment d'impuissance exerce une influence positive sur la détresse psychologique.                                                                         |
| H7 : La peur de nuire aux employé·es exerce une influence positive la perception d'iniquité descendante.                                                             |
| H8 : La perception d'iniquité descendante exerce une influence positive sur la détresse psychologique.                                                               |
| H9 : La peur de l'échec et de perdre sa crédibilité auprès de la direction exerce une influence positive sur la fatigue.                                             |
| H10 : La peur des réactions émotionnelles exerce une influence positive sur la fatigue.                                                                              |
| H11 : La peur de nuire aux employé·es exerce une influence positive sur la fatigue.                                                                                  |
| H12 : La fatigue exerce une influence positive sur la détresse psychologique.                                                                                        |
| H13 : Les peurs jouent un rôle médiateur dans les relations positives entre les tensions ainsi que les sentiments négatifs.                                          |
| H14 : Les peurs jouent un rôle médiateur dans les relations positives entre les tensions ainsi que la fatigue.                                                       |
| H15 : Le sentiment d'impuissance joue un rôle médiateur dans la relation positive entre la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité et la détresse psychologique. |
| H16 : La perception d'iniquité descendante joue un rôle médiateur dans la relation positive unissant la peur de nuire aux employé·es et la détresse psychologique.   |
| H17 : La fatigue joue un rôle médiateur dans les relations positives unissant les peurs à la détresse psychologique.                                                 |
| H18 : Les tensions de rôle ont un effet sur la détresse psychologique via des chaînes de médiateurs multiples (peurs et sentiments négatifs).                        |

## 6.4. Cadre méthodologique

### 6.4.1. Devis de recherche

Rappelons que notre objectif de recherche (à savoir l'identification des facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau) nous oriente vers un devis de recherche permettant de vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche, c'est à dire vérifier la portée générale du modèle d'analyse. Pour cette raison, nous avons opté pour une étude explicative ou corrélationnelle à coupe transversale (Bryman et Bell, 2011). Il s'agit d'un devis qui vise à détecter des associations entre différentes variables en collectant des données quantitatives ou quantifiables<sup>172</sup> (Bryman et Bell, 2011, p. 53, notre traduction). Ainsi, le devis de recherche corrélationnel est utile pour faire ressortir les variables qui sont associées à un problème précis (Sekaran, 2003, p. 126), ici la détresse psychologique. Il permet

<sup>172</sup> Basé sur: « A research design that entails the collection of data on more than one case (usually quite a lot more than one) and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables (usually many more than two), which are then examined to detect patterns of association. » (Bryman et Bell, 2011, p. 713-714).

également d'étudier un grand nombre de variables à la fois afin de détecter des interrelations entre ces variables (Bryman et Bell, 2011), ici les facteurs de risque et leurs mécanismes d'explication.

La phase quantitative est déployée en suivant un devis synchronique à deux temps de mesure (Bryman et Bell, 2011; Capili, 2021). Cela signifie que chacune des variables (à l'exception de la détresse psychologique) est mesurée une seule fois, ces variables étant réparties en deux collectes de données distinctes (deux temps de mesure). Dans le premier questionnaire, les facteurs de risque sont mesurés de même que le niveau de détresse psychologique. Le deuxième questionnaire permet de collecter à nouveau des données concernant la détresse psychologique ainsi que les différentes peurs. Un délai d'environ trois semaines sépare les deux temps de mesure.

Nous avons opté pour une double mesure (soit dans chacun des deux questionnaires) du niveau de détresse psychologique pour trois principales raisons.

1) Cela permet de vérifier la présence de biais associés aux non-répondant·es lesquels sont présents lorsque les caractéristiques des personnes constituant l'échantillon diffèrent des caractéristiques des membres de la population, c'est-à-dire que les personnes ayant refusé de participer présentent des caractéristiques particulières qui ne se reflètent pas dans l'échantillon (Bryman et Bell, 2011). Nous considérons que les participant·es qui cessent leur participation après avoir répondu au premier questionnaire représentent un « *proxy* » des non-répondant·es. Ils ont refusé de participer au deuxième questionnaire (tout comme les non-répondant·es ont refusé de prendre part à l'étude). Toutefois, contrairement aux non-répondant·es, nous disposons d'informations sur les participant·es au premier questionnaire (comme sur leur perception des facteurs de risque, leurs attitudes, leur santé psychologique). Cela constitue des données pertinentes pour évaluer les biais associés au non-répondant·es. Leurs caractéristiques sont-elles différentes des participant·es ayant complété les deux questionnaires? Par exemple, leur niveau de détresse psychologique est-il similaire ou différent des autres répondant·es? Ainsi, il devient possible de vérifier si les répondant·es aux deux questionnaires et les non-répondant·es (qui ont répondu uniquement au premier questionnaire) sont comparables ou non.

2) De même, cette mesure permet d'assurer la validité de critère dont les composantes sont la

validité concomitante et la validité prédictive (Groves et Lyberg, 2010; Tharenou *et al.*, 2007). D'une part, la validité concomitante (« *concurrent validity* ») entre deux variables peut être vérifiée lorsqu'elles sont mesurées en même temps (Tharenou *et al.*, 2007). Par exemple, comme le conflit de rôle et la détresse psychologique sont connus pour entretenir une relation positive, les mesures du conflit de rôle et de la détresse présentes dans le premier questionnaire devraient aussi entretenir une relation positive et significative. Dans notre thèse, il est possible de vérifier ce type de validité puisque les facteurs de risque ont été mesurés en même temps que le niveau de détresse psychologique au temps 1. D'autre part, la validité prédictive (« *predictive validity* ») est la capacité d'une variable mesurée à un temps 1 de prédire une variable mesurée lors d'une période subséquente (temps 2) (Bryman et Bell, 2011; Tharenou *et al.*, 2007). Dans notre cas, cela permet de vérifier si les prédicteurs (mesurés au temps 1) et le critère (mesuré au temps 2) sont corrélés (Nunnally et Bernstein, 1994). Dans notre thèse, ce type de validité peut également être vérifié puisque qu'un délai temporel sépare la prise de mesure des facteurs de risque de la mesure de la détresse psychologique avec laquelle ils peuvent être associés. Ce faisant, il est possible de vérifier si les facteurs de risque sont corrélés à une mesure future de la détresse psychologique, et aussi de vérifier si la détresse psychologique (mesurée au temps 1) est associée aux conséquences (mesurées ultérieurement au temps 2).

3) Enfin, il va sans dire aussi qu'obtenir le portrait de la situation en ce qui concerne la détresse psychologique des cadres dès le premier temps de mesure était un avantage (et une condition pour participer à la recherche) pour les organisations partenaires. Ils pouvaient obtenir un premier aperçu de la situation plus rapidement.

De manière plus générale, nous avons opté pour le devis synchronique à deux temps de mesure (Bryman et Bell, 2011; Capili, 2021) afin de réduire le biais de variance commune qui est constaté lorsque les données sur les variables indépendantes et dépendantes sont collectées en une seule fois (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003). Il s'agit d'un biais qui implique l'augmentation artificielle des corrélations entre les variables parce que les données sont collectées en utilisant a) une seule méthode de collecte, b) un seul temps de mesure et c) auprès des mêmes participant·es (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff *et al.*, 2003).

Plusieurs solutions sont proposées afin de réduire ce biais (Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003). Compte tenu de la nature corrélationnelle de notre devis de recherche, nous ne

pouvions pas mesurer les facteurs de risque et le niveau de détresse psychologique auprès de personnes différentes (p. ex., le cadre de premier niveau et son / sa supérieur.e) et le questionnaire électronique était la seule technique privilégiée pour collecter ces données. Nous avons opté pour une solution pertinente pour réduire ce biais, à savoir la séparation temporelle des mesures (Podsakoff *et al.*, 2003). Cela permet de s'assurer que les réponses des participant·es concernant leur niveau de détresse psychologique ne soient pas faussées par le désir de maintenir une cohérence avec leurs réponses quant à leur niveau d'exposition aux facteurs de risque (« *consistency motif* » : Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003, p.881). En effet, lorsque des perceptions sont collectées en même temps et auprès des mêmes personnes, il est possible qu'elles veuillent conserver une uniformité dans leurs réponses aux différents énoncés sur lesquels elles doivent se prononcer. Cela se produit notamment dans le cas des mesures auto-rapportées qui visent à collecter des perceptions sur différents aspects du travail et différentes attitudes (Podsakoff et Organ, 1986).

Une précaution supplémentaire devait toutefois être prise en lien avec l'anonymat des répondant·es aux questionnaires (Podsakoff *et al.*, 2003, p. 898). Ainsi, un code d'accès personnalisé devait être choisi par chacun.e des participant·es afin de nous permettre de jumeler leurs réponses aux deux temps de mesure, et ce, sans compromettre leur anonymat.

#### **6.4.1.1. Validité du devis de recherche**

La qualité du devis de recherche s'apprécie en fonction de son degré de validité autant interne qu'externe (Bryman et Bell, 2011). La validité interne réfère aux relations causales pouvant exister entre les différentes variables d'une étude (Bryman et Bell, 2011). Cela pose la question à savoir si l'étude permet d'établir des relations de cause à effet entre des variables indépendantes et la variable dépendante. Existe-il au contraire des explications rivales qui infèrent dans ces relations (Contandriopoulos, 2005) ? Le devis explicatif synchronique à deux temps de mesure permet certes de diminuer le biais de variance commune comme nous l'avons indiqué précédemment. Or, il ne permet pas pour autant de lier des variables de manière causale contrairement à un devis expérimental ou corrélationnel longitudinal (Bryman et Bell, 2011). Les relations qui existent entre les variables ne reposent pas sur la causalité, mais bien sur la corrélation. Par exemple, avec le devis corrélationnel à coupe transversale, il n'est pas possible de démontrer qu'un facteur de risque provoque de la détresse psychologique. Il est toutefois possible de conclure que l'augmentation de l'exposition à un facteur de risque est associée à l'augmentation du niveau de la détresse. Néanmoins, il est possible d'inclure des variables

pouvant interférer avec les relations que l'on cherche à vérifier (soit des explications rivales) de façon à contrôler leur effet sur le plan statistique (Bryman et Bell, 2011).

Le deuxième type de validité est dite externe et concerne le degré auquel les résultats d'une étude peuvent être appliqués au-delà du terrain de recherche duquel ils sont issus, par exemple à d'autres milieux, contextes et individus (Bryman et Bell, 2011; Calder *et al.*, 1982). La validité externe est en partie fonction de la représentativité de l'échantillon par rapport à sa population (Bryman et Bell, 2011). Dans notre étude, nous pouvons apprécier la validité externe à la lumière de la représentativité de l'échantillon retenu. Cette représentativité s'établit en fonction de deux aspects, soit selon les caractéristiques de la population globale dont il est issu ainsi que la comparaison des caractéristiques des cadres n'ayant pas répondu à l'étude (qui ont quitté l'étude après le premier questionnaire) et les cadres de premier niveau ayant rempli les deux questionnaires. Nous reviendrons sur ces aspects plus en détail dans les prochaines sections de ce chapitre. Également, notre étude qualitative préalable (phase 1) sert de levier pour la validité externe de nos résultats. En effet, les facteurs de risque testés dans la phase quantitative émergent des entrevues que nous avons menées auprès de plusieurs cadres de premier niveau de différents secteurs d'activité au Québec. En explorant plusieurs secteurs, nous avons pu cerner les facteurs de risque susceptibles d'exister dans différents milieux. Ces facteurs sont inextricablement liés aux conceptions que se construisent les cadres de premier niveau de leur rôle : ils sont ainsi susceptibles de se présenter dans d'autres entreprises, d'autres pays et même pour des cadres de différents niveaux managériaux. Nous pouvons ainsi penser que la validité externe de notre étude est satisfaisante.

Il convient également de mentionner que la répliquabilité est fonction de la quantité de détails fournis sur les procédures mises de l'avant dans la recherche (Bryman et Bell, 2011). En décrivant les méthodes d'administration des questionnaires, les instruments de mesure utilisés, la technique d'échantillonnage et la méthode d'analyse des données, les conditions nécessaires à la répliquabilité sont présentes.

En somme, le devis synchronique à deux temps de mesure (Bryman et Bell, 2011; Capili, 2021) vient contrer les limites du devis synchronique à un seul temps de mesure, lequel est majoritairement utilisé dans le cadre des études portant sur la santé psychologique des cadres (p. ex., Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005). Toutefois, une limite de ce devis réside dans l'impossibilité de déterminer les facteurs de risque qui *causent* la détresse

psychologique des cadres de premier niveau comme le permettrait un devis expérimental (Bryman et Bell, 2011).

#### **6.4.2. Population cible à l'étude**

La population cible est constituée de membres d'un regroupement de cadres de premier niveau travaillant pour une grande organisation du secteur des services publics au Québec. La population est constituée d'approximativement 600 cadres de premier niveau.

##### **6.4.2.1. Technique d'échantillonnage et échantillon requis**

Puisqu'il n'est pas efficient, systématiquement faisable ni nécessaire de collecter les données auprès de la population entière afin d'avoir confiance aux résultats issus d'une étude, la constitution d'un échantillon représentatif est une méthode utilisée par les chercheur·es (Krejcie et Morgan, 1970; Chuan et Penyelidikan, 2006).

Notre échantillon (tiré d'une population,  $N=600$ ) permet de répondre à notre objectif de recherche spécifique consistant à vérifier la portée générale de notre modèle explicatif. Constituer un échantillon représentatif de sa population s'avère alors nécessaire. Un échantillon représentatif est un « microcosme » de la population en ce sens qu'il présente les mêmes caractéristiques (Bryman et Bell, 2011, p. 718). Ce faisant, la représentativité est fonction de la taille de l'échantillon utilisé ainsi que des caractéristiques de l'échantillon qui peuvent varier en fonction des erreurs aléatoires et systématiques liées à l'échantillonnage. Cette section fait état des décisions prises concernant l'échantillon de cadres de premier niveau de cette étude, nommément : 1) la façon de constituer l'échantillon (c'est-à-dire la technique d'échantillonnage utilisée); 2) la taille de l'échantillon qui est requise afin qu'elle permette une confiance dans les résultats et leur généralisation à la population étudiée et 3) les méthodes utilisées afin de déceler la présence de biais systématiques liés au non-répondant·es.

##### **6.4.2.2. La technique d'échantillonnage**

À l'instar de la deuxième phase de la recherche, la technique du recensement est utilisée (voir la description dans le chapitre 5). La technique du recensement présente l'avantage d'éviter l'erreur aléatoire liée à l'échantillonnage (Bryman et Bell, 2011) puisque les participant·es de la population ont tous la possibilité de participer à l'étude (Fowler, 2014). En effet, l'erreur aléatoire (ou erreur liée à l'échantillonnage) est présente lorsque la sélection des participant·es

faisant partie de l'échantillon ne permet pas de représenter adéquatement les caractéristiques de l'ensemble de la population à l'étude (Fowler, 2014). La technique du recensement permet d'éviter de sélectionner en amont les répondant·es qui ont accès aux questionnaires puisque tous les membres de la population ont la possibilité d'y participer s'ils le souhaitent.

### 6.4.2.3. La taille de l'échantillon

Afin de déterminer la taille requise de l'échantillon pour la population étudiée, la formule de Krejcie et Morgan (1970) s'avère pertinente. Elle permet de déterminer le nombre de personnes maximal que devrait contenir l'échantillon afin d'être statistiquement représentatif de la population étudiée (Krejcie et Morgan, 1970). Il s'agit là d'une des conditions nécessaires à la représentativité de l'échantillon qui permet l'établissement d'inférences entre les résultats obtenus auprès de l'échantillon à la population entière (Bryman et Bell, 2011). En effet, un échantillon de taille suffisante permet de s'assurer que toutes les réponses des participant·es sont représentées de manière proportionnelle aux réponses que l'on retrouverait normalement dans la population. Nous reprenons ici intégralement la formule de Krejcie et Morgan (1970, p. 607) traduite en français avant de passer à son application à notre cas précis.

$$s = X^2NP(1 - P) / d^2(N - 1) + X^2P(1 - P)$$

*s = taille requise de l'échantillon*

*X<sup>2</sup> = la valeur du Khi<sup>2</sup> pour 1 degré de liberté selon le niveau de confiance désiré (3.841)*

*N = la taille de la population*

*P = la proportion de la population (.50 permet d'offrir la taille maximale requise de l'échantillon)*

*d = le niveau de confiance, exprimé en proportion (.05)*

Il convient maintenant de vérifier si l'échantillon constitué pour tester le modèle d'analyse présente la taille requise. Le tableau 6.3 fait état des tailles requises et effectives des échantillons pour les deux temps de mesure. Il est possible de constater que l'échantillon surpasse la taille maximale requise au premier temps de mesure alors que l'échantillon constitué au deuxième temps de mesure s'en rapproche. L'échantillon jumelé est plus restreint puisqu'il inclut uniquement les personnes ayant répondu aux deux questionnaires, ayant indiqué un code secret permettant de jumeler leurs données et ayant répondu aux questions concernant la détresse psychologique.

**Tableau 6.3** Tailles des échantillons requis

| Taille requise pour l'échantillon selon le tableau de Krejcie et Morgan (1970)                                                                                                                            | Taille obtenue pour l'échantillon                         | Taux de réponse                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Pour un niveau de confiance de 5% et une population de 600 cadres de premier niveau, l'échantillon devrait comporter : 234 cadres (avec un $P$ de 0.50) pour obtenir la taille maximale de l'échantillon. | Temps 1 : 256<br>Temps 2 : 202<br>Échantillon jumelé : 93 | Temps 1 : 42.7%<br>Temps 2 : 33.7%<br>Échantillon jumelé : 15.5% |

#### 6.4.3. Description de l'échantillon no. 5

Pour les deux temps de mesure, les caractéristiques des échantillons sont les mêmes que pour l'échantillon no. 4 présenté dans le chapitre précédent (voir également le tableau 6.4 ci-après).

Finalement, un échantillon jumelé composé de 93 cadres de premier niveau ayant répondu aux deux questionnaires a été constitué avec l'aide d'un code secret permettant l'appariement des réponses. Cet échantillon présente des caractéristiques similaires aux deux autres. Quelque 86.0% des répondant·es sont de genre masculin, le groupe d'âge médian est 45-54 ans, le deux-tiers (67.9%) ont plus de cinq années d'ancienneté comme cadre de premier niveau et la moitié (51.6%) ont plus de 15 ans d'ancienneté dans l'organisation qui les emploie. C'est cet échantillon final qui sera conservé afin de procéder à la vérification des hypothèses de recherche afin d'éviter les biais de variance commune (Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003).

#### 6.4.4. Taux de réponse

Avant de discuter plus en détail des caractéristiques des échantillons, il convient de s'attarder aux taux de réponse obtenus. Le taux de réponse<sup>173</sup> se calcule en divisant le nombre de personnes ayant répondu aux différents questionnaires par le nombre de personnes ayant été invitées à prendre part à l'étude (Fowler, 2014). Dans le cas qui nous concerne, ce taux oscille entre 15.5% (échantillon jumelé) et 42.7% (temps 1).

Pour les sondages électroniques étant remplis sur une base volontaire, les taux de réponse sont typiquement peu élevés (de Leeuw et Hox, 2008). Obtenir un taux de réponse conséquent est toutefois important en recherche puisqu'un nombre important de participant·es est étroitement lié à la possibilité que l'échantillon constitué représente bien la population duquel il est issu. Il

<sup>173</sup> Le taux de réponse se définit ainsi selon Fowler (2014): « the number of people who complete the survey divided by the number of eligible people (or units) sampled » (p. 43).

faut également mentionner que le taux de réponse obtenu est fonction du type de répondant·es recherché·es, ici des cadres de premier niveau. Deux éléments peuvent permettre de contextualiser les taux de réponse obtenu auprès des participant·es à l'étude : les caractéristiques (de leur emploi et du contexte) et leur niveau hiérarchique. D'une part, les cadres de premier niveau sont particulièrement sollicité·es dans les organisations, et cela est encore plus vrai en période de changements provoqués par la crise pandémique et sa gestion. D'autre part, un niveau hiérarchique supérieur peut être associé à un plus faible taux de réponse dans les questionnaires. En effet, les cadres présenteraient un taux de réponse plus faible aux sondages que les employé·es non-cadres (pour une méta-analyse, voir Anseel *et al.*, 2010).

#### 6.4.5. Biais systématiques

Il est important de porter attention au taux de réponse car, lorsque faible, cela accroît le risque d'erreurs. Celles-ci peuvent être présentes lorsque l'échantillon est différent de sa population (et non représentatif) en raison d'une erreur liée a) à la technique d'échantillonnage ou encore b) en raison de biais associés aux non-répondant·es (Assael et Keon, 1982; Bryman et Bell, 2011; Groves et Peytcheva, 2008). Comme nous n'utilisons pas de technique d'échantillonnage en invitant tous les membres des regroupements à participer<sup>174</sup>, le premier type de biais peut être écarté. Or, avec l'utilisation de la technique du recensement, il est nécessaire de porter attention à la seconde source d'erreur à éviter, soit celle qui provient des non-répondant·es (Bryman et Bell, 2011; Groves et Peytcheva, 2008)<sup>175</sup>. En effet, les cadres invités ont le choix de participer ou non à l'étude, ce qui signifie que ceux qui décident de participer pourraient avoir des caractéristiques qui diffèrent de celles de l'ensemble de la population de cadres étudiée.

Lorsque les personnes contactées ne souhaitent pas prendre part à l'étude, cela peut être attribuable à des facteurs individuels comme la propension à répondre à des sondages volontaires par exemple. Le processus « d'auto-sélection » qui s'enclenche représente en l'occurrence un point de vigilance puisqu'il implique que les individus qui acceptent de participer pourraient présenter des profils différents de ceux qui refusent de participer (p. ex., genre, âge, département d'attache dans l'organisation, etc.) (Bryman et Bell, 2011, p. 177). Par

---

<sup>174</sup> Nous avons opté pour la technique du recensement qui assure que chaque personne de la population étudiée (ici les cadres membres du regroupement) ait la possibilité de participer à l'étude si souhaité (étant donné le caractère volontaire de la participation).

<sup>175</sup> Ce type d'erreur (« *non-response* ») est défini ainsi par Bryman et Bell (2011, p. 716) : « A source of non-sampling error that occurs whenever some members of a sample refuse to cooperate, cannot be contacted, or for some reason cannot supply the required data. »

exemple, il est possible de penser qu'un.e cadre surchargé.e de travail et épuisé.e prendra la décision de ne pas participer à une étude lui demandant temps et énergie. Si cela se produit systématiquement, et donc que les caractéristiques des personnes qui remplissent les questionnaires sont différentes de celles qui ne participent pas, alors il s'agit d'un biais systématique associé aux non-répondant·es (Fowler, 2014).

Ce type d'erreur est nuisible, car les résultats qu'aura permis la collecte de données auprès de l'échantillon ne seront pas généralisables ou applicables à l'ensemble de la population puisqu'ils peuvent être inexacts (Fowler, 2014). Il serait donc possible que les données surévaluent ou sous-évaluent certains aspects en fonction des caractéristiques de l'échantillon (Fowler, 2014). Par exemple, si les cadres surchargé·es et épuisé·es sont écarté·es de l'étude, il est possible que le taux de détresse psychologique soit sous-évalué par rapport au véritable taux que l'on retrouverait si l'ensemble des cadres de la population étaient interrogé·es. En l'occurrence, il est important que l'échantillon soit représentatif de sa population afin de tirer des conclusions valides des résultats obtenus (Fowler, 2014). À cet effet, l'augmentation du taux de réponse s'avère une solution possible quoi qu'elle ne soit pas une panacée (Groves et Peytcheva, 2008; Hendra et Hill, 2019). En augmentant le nombre de réponses obtenues, il devient également possible de mieux représenter les réponses pouvant être offertes par toutes les personnes de la population donnée (Fowler, 2014, p. 39<sup>176</sup>). En l'occurrence, nous avons privilégié certaines pratiques afin d'augmenter le taux de réponse pour chacun des questionnaires (voir le chapitre précédent pour une description de ces mesures).

En plus des mesures mises en place pour favoriser un taux de réponse élevé, vérifier la présence d'une erreur systématique dans l'échantillon est à privilégier afin de déterminer si les personnes qui remplissent les questionnaires ont des caractéristiques différentes de la population de laquelle elles sont issues (Fowler, 2014, p. 10; Lynn, 2012). Des moyens pertinents consistent à comparer les caractéristiques des participant·es qui ont répondu à l'étude aux caractéristiques de la population de laquelle ils proviennent et en comparant les caractéristiques de différents échantillons constitués à partir de la même population-mère (Berg, 2005; Madans *et al.*, 2023; Miller et Smith, 1983). Nous avons procédé à ces comparaisons pour les trois échantillons provenant des différents temps de mesure (T1, T2, échantillon jumelé) et par rapport aux

---

<sup>176</sup> « There are many ways to increase the reliability of survey estimates. Increasing sample size is one of them. » (Fowler, 2014, p. 39).

caractéristiques de la population. Les résultats sont présentés au tableau 6.4.

Il est possible de remarquer que les échantillons sont relativement équilibrés quant à la répartition hommes-femmes et que le groupe d'âge des 45-54 ans est celui qui renferme le plus de répondant·es. Les échantillons constitués sont également similaires pour les différents temps de mesure (temps 1, temps 2, échantillon jumelé).

Également, il est possible de comparer les caractéristiques démographiques de l'échantillon aux caractéristiques démographiques de la population afin de vérifier si elles diffèrent. Dans notre cas, les variables socio-démographiques (genre, âge, département d'attache dans l'organisation) des cadres de premier niveau ayant répondu aux questionnaires ont été comparées aux mêmes caractéristiques dans la population composée de l'ensemble des membres de l'organisme participant. Le tableau 6.4 présenté ci-après montre que le profil démographique des répondant·es est comparable au profil des membres du regroupement. Pour chacun des échantillons (questionnaire 1, questionnaire 2 et échantillon jumelé), il n'existe pas de différences statistiquement significatives pour le genre et le département d'attache comparativement aux proportions observées dans la population. Une différence statistiquement significative est toutefois présente dans le second questionnaire en ce qui concerne une catégorie d'âge. En effet, l'ajout d'un·e répondant·e âgé·e entre 25 et 34 ans serait requis dans l'échantillon du deuxième questionnaire afin que les proportions ne présentent pas de différences statistiquement significatives comparativement à la population.

**Tableau 6.4** Caractéristiques des échantillons et de la population

|                       | Caractéristiques socio-démographiques                              | Questionnaire 1 (tous) (n=253)                   | Questionnaire 1 (seulement) (n=138)              | Questionnaire 2 (tous) (n=202)                   | Échantillon jumelé (n=93)                       | Population totale (N=600)                        | Statistiques du test <sup>1</sup>            |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Genre                 | Masculin<br>Féminin                                                | 87.6%<br>13.3%                                   | 85.8%<br>14.2%                                   | 83.8%<br>16.2%                                   | 86.0%<br>14.0%                                  | 84.0%<br>16.0%                                   | n.s. <sup>2</sup><br>n.s.                    |
| Groupe d'âge          | 25-34 ans<br>35-44 ans<br>45-54 ans<br>55-64 ans<br>65 ans et plus | 5.6%<br>32.6%<br>46.4%<br>15.4%<br>0%            | 5.8%<br>29.2%<br>52.6%<br>12.4%<br>0%            | <u>4.5%</u><br>33.0%<br>43.5%<br>19.0%<br>0%     | 6.4%<br>34.4%<br>39.8%<br>19.4%<br>0%           | 9.0%<br>--<br>--<br>17.0%<br>--                  | Différent pour Q2<br><br>n.s.                |
| Département d'attache | A<br>B<br>C<br>D<br>E<br>F                                         | 3.6%<br>10.9%<br>29.4%<br>22.2%<br>9.3%<br>24.6% | 3.0%<br>12.6%<br>31.1%<br>17.8%<br>9.6%<br>25.9% | 5.6%<br>10.2%<br>29.6%<br>21.9%<br>9.7%<br>23.0% | 4.4%<br>8.8%<br>29.7%<br>23.1%<br>8.8%<br>25.3% | 6.0%<br>12.0%<br>27.0%<br>23.0%<br>7.0%<br>25.0% | n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s. |

\* Le pourcentage souligné présente une différence statistiquement significative par rapport au pourcentage que l'on retrouve dans la population.

<sup>1</sup> Seuil de signification de 0.05.

<sup>2</sup> n.s. signifie que la différence n'est pas statistiquement significative au seuil de signification 0.05.

Également, le code secret demandé aux participant·es permet d'appareiller les questionnaires remplis par les mêmes répondant·es de façon à obtenir leurs réponses pour l'ensemble des variables de l'étude. Ce faisant, une comparaison des échantillons de répondant·es au premier questionnaire (T1 seulement) et de l'échantillon jumelé (T1 et T2 = T3) est rendue possible. Cette opération permet de vérifier s'il existe des différences entre les deux échantillons sur le plan des variables démographiques (genre, âge, département) et de la détresse psychologique.

D'une part, les échantillons peuvent être comparés sur la base des variables démographiques des répondant·es. Si les variables démographiques diffèrent significativement pour les deux échantillons, cela signifie qu'il y a présence d'un biais systématique associé aux non-répondant·es. Les caractéristiques des échantillons pour les différents temps de mesure sont présentées au tableau 6.5.

Dans notre étude, ce biais peut être écarté puisque les tests statistiques de différences de proportions montrent que les caractéristiques démographiques des répondant·es pour les deux échantillons (T1 et T3) sont comparables<sup>177</sup>. Cela est vrai pour le genre, le groupe d'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté comme cadre de premier niveau, le niveau de scolarité et le département d'attache dans l'organisation. Cela signifie que ceux qui ont quitté l'étude après le premier questionnaire (un « *proxy* » des non-répondant·es) sont semblables à ceux qui y participent.

---

<sup>177</sup> Les tests de différence de proportion sont basées sur la loi de la distribution normale. Lorsque le Z calculé est supérieur au Z statistique, cela signifie qu'il existe une différence statistiquement significative entre les proportions de l'échantillon et celles de la population à un seuil de signification de 5%.

**Tableau 6.5** Caractéristiques des répondant·es aux différents temps de mesure

| Caractéristiques socio-démographiques |                                                                                                                                                                                                                                           | Questionnaire 1 (seulement)<br>( <i>Proxy</i> des non-répondant·es)<br>( <i>n</i> =138) | Échantillon jumelé<br>(répondant·es aux deux<br>questionnaires)<br>( <i>n</i> =93) | Statistiques du test <sup>1</sup>            |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Genre                                 | Masculin<br>Féminin                                                                                                                                                                                                                       | 85.8%<br>14.2%                                                                          | 86.0%<br>14.0%                                                                     | n.s. <sup>2</sup><br>n.s.                    |
| Groupe d'âge                          | 25-34 ans<br>35-44 ans<br>45-54 ans<br>55-64 ans<br>65 ans et plus                                                                                                                                                                        | 5.8%<br>29.2%<br>52.6%<br>12.4%<br>0%                                                   | 6.4%<br>34.4%<br>39.8%<br>19.4%<br>0%                                              | n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.         |
| Département<br>d'attache              | A<br>B<br>C<br>D<br>E<br>F                                                                                                                                                                                                                | 3.0%<br>12.6%<br>31.1%<br>17.8%<br>9.6%<br>25.9%                                        | 4.4%<br>8.8%<br>29.7%<br>23.1%<br>8.8%<br>25.3%                                    | n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s. |
| Niveau de scolarité                   | Aucun diplôme<br>Diplôme d'études secondaires (DES)<br>Diplôme d'études professionnelles (DEP)<br>Diplôme d'études collégiales (DEC)<br>Diplôme universitaire de premier cycle<br>Diplôme universitaire de deuxième ou<br>troisième cycle | 0%<br>6.7%<br>26.7%<br>40.7%<br>18.5%<br>7.4%                                           | 2.2%<br>2.2%<br>24.7%<br>41.9%<br>20.4%<br>8.6%                                    | n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s.<br>n.s. |

| Caractéristiques socio-démographiques       |                         | Questionnaire 1 (seulement)<br>(Proxy des non-répondant·es)<br>(n=138) | Échantillon jumelé<br>(répondant·es aux deux<br>questionnaires)<br>(n=93) | Statistiques du test <sup>1</sup> |
|---------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Ancienneté comme cadre<br>de premier niveau | Moins d'un an           | 2.2%                                                                   | 1.1%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | 1 à 2 ans               | 5.1%                                                                   | 11.8%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 2 ans à 5 ans   | 21.0%                                                                  | 19.4%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 5 ans à 10 ans  | 26.8%                                                                  | 23.7%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 10 ans à 15 ans | 27.5%                                                                  | 22.6%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 15 ans à 20 ans | 11.6%                                                                  | 18.3%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 20 ans à 25 ans | 5.1%                                                                   | 2.2%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | Plus de 25 ans          | 0.7%                                                                   | 1.1%                                                                      | n.s.                              |
| Ancienneté dans<br>l'organisation           | Moins d'un an           | 0.7%                                                                   | 0.0%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | 1 à 2 ans               | 1.4%                                                                   | 0.0%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | Plus de 2 ans à 5 ans   | 9.4%                                                                   | 9.7%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | Plus de 5 ans à 10 ans  | 10.9%                                                                  | 7.5%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | Plus de 10 ans à 15 ans | 21.0%                                                                  | 31.2%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 15 ans à 20 ans | 30.4%                                                                  | 23.7%                                                                     | n.s.                              |
|                                             | Plus de 20 ans à 25 ans | 8.7%                                                                   | 8.6%                                                                      | n.s.                              |
|                                             | Plus de 25 ans          | 17.4%                                                                  | 19.4%                                                                     | n.s.                              |

<sup>1</sup> Seuil de signification de 0.05.

<sup>2</sup> n.s. signifie que la différence n'est pas statistiquement significative au seuil de signification 0.05.

D'autre part, il convient de vérifier si les réponses obtenues pour la première mesure du niveau de détresse psychologique (T1) sont similaires pour les cadres ayant répondu uniquement au premier questionnaire (échantillon T1) et les cadres ayant répondu aux deux questionnaires (T1 et T2 = T3). Cela permet de vérifier si les participant·es qui ont quitté l'étude (donc qui ont répondu au premier questionnaire, mais pas au second; ici les non-répondant·es) ont des caractéristiques similaires à ceux qui ont accepté de poursuivre leur participation (et qui ont dûment répondu aux deux questionnaires). Dans notre étude, ce biais a pu être écarté puisque les tests de différences de moyennes entre les deux échantillons ne sont pas statistiquement significatifs. En effet, les tests statistiques montrent que la mesure de la détresse psychologique est similaire pour les deux échantillons (test  $t = 1.017$ , ddl = 249,  $p = 0.310$ ), ce qui signifie que les participant·es qui ont quitté l'étude (qui ont répondu au premier questionnaire, mais pas au second) sont similaires à ceux qui ont accepté de poursuivre leur participation (qui ont répondu aux deux questionnaires). Il s'agit là d'un autre indice qui soutient le fait que les deux échantillons sont comparables. La moyenne ainsi que l'écart-type de la détresse psychologique pour les deux échantillons sont présentés au tableau 6.6.

**Tableau 6.6** Tests de différences de moyennes pour la détresse psychologique

|                                          | <b>Échantillon T1<br/>(seulement)</b>         | <b>Échantillon T3<br/>(échantillon jumelé)</b> |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Détresse psychologique<br>(score sur 24) | Moyenne = 9.3768 / 24<br>Écart-type = 4.50013 | Moyenne = 8.8230 / 24<br>Écart-type = 4.02055  |

Nous pouvons donc en conclure que les échantillons constitués sont représentatifs de la population sur la base des caractéristiques socio-démographiques et du fait qu'ils sont similaires aux non-répondant·es qui ont quitté l'étude après le premier questionnaire.

## 6.5. Technique de collecte de données et instruments de mesure

La technique du questionnaire électronique auto-administré a fait l'objet d'une présentation dans le précédent chapitre (voir le chapitre 5) et il en va de même pour les instruments de mesure qui y sont présentés en détail. Le tableau 6.7 résume les instruments retenus dans cette phase 3.

**Tableau 6.7** Instruments de mesure utilisés pour la vérification des hypothèses de recherche

| Variable mesurée<br>(provenance de<br>l'instrument)                                                                                                             | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Modalités<br>de<br>réponses    | Alphas de<br>Cronbach<br>(nombre d'énoncés)                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conflit de rôle (attentes<br/>contradictaires)</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employé·es</li> <li>- Il est difficile de plaire à la direction et aux employé·es en même temps</li> <li>- Si je veux être apprécié·e de mes employé·es, je dois désobéir à la direction</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5 | 0.773<br>(3 énoncés)                                                                                                                       |
| <b>Conflit imputabilité-<br/>contrôle</b><br><b>(sur les moyens d'action<br/>et sur les employé·es)</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je dois appliquer les consignes de la direction, même si elles sont en contradiction avec ce que je devrais faire sur le terrain</li> <li>- La direction s'attend à ce que mon équipe performe même si mon budget est insuffisant</li> <li>- On me tient responsable du rendement de mes subordonné·es même si on ne me donne pas les moyens pour les motiver (ex : primes, augmentations de salaire, récompenses)</li> <li>- On me tient responsable de la performance de mes employé·es, alors que je ne peux pas décider de la manière de les gérer (gestion du rendement, discipline)</li> <li>- Si un ou plusieurs de mes employé·es n'atteignent pas leurs objectifs, c'est moi que l'on blâme</li> <li>- Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employé·es pour y arriver</li> <li>- On me tient responsable des erreurs de mes employé·es</li> </ul> | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5 | 0.880<br>(7 énoncés)<br><br>(0.796 pour la<br>première dimension,<br>4 énoncés)<br><br>(0.823 pour la<br>deuxième dimension,<br>3 énoncés) |
| <b>Surcharge de rôles</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parfois, je ne sais plus où donner de la tête entre la gestion du personnel et mes autres tâches</li> <li>- Superviser mes employé·es me retarde dans la réalisation de mes autres obligations</li> <li>- Je dois parfois choisir entre effectuer mes tâches administratives et gérer mes employé·es</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5 | 0.774<br>(3 énoncés)                                                                                                                       |
| <b>Peur de perdre sa<br/>crédibilité et peur de<br/>l'échec</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)<br><br>Variable formée des deux<br>dimensions. | <p>Dans mon travail, j'ai souvent peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ... de perdre ma crédibilité comme cadre</li> <li>- ... d'être perçu comme étant incompetent·e</li> <li>- ... qu'on remette en question mes habiletés</li> </ul> <p>Dans mon travail, j'ai souvent peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ... de ne pas atteindre mes objectifs</li> <li>- ... de ne pas être suffisamment performant·e</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5 | 0.919<br>(5 énoncés)<br>(0.911, première<br>dimension, 3<br>énoncés )<br>(0.891, deuxième<br>dimension, 2<br>énoncés)                      |
| <b>Peur de nuire aux<br/>employé·es</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)                                                                        | <p>Dans mon travail, j'ai souvent peur...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ... de ne pas protéger mes employé·es adéquatement</li> <li>- ... de faillir à mes responsabilités envers mes employé·es</li> <li>- ... de nuire au bien-être de mes employé·es</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5 | 0.887<br>(3 énoncés)                                                                                                                       |

| Variable mesurée<br>(provenance de<br>l'instrument)                                                                                                                                                                                | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Modalités<br>de<br>réponses              | Alphas de<br>Cronbach<br>(nombre d'énoncés)                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Peur de provoquer des réactions émotionnelles</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)                                                                                                                              | Dans mon travail, j'ai souvent peur...<br>- ... que mes décisions créent des conflits entre mes employé·es<br>- ... que mes décisions entraînent de l'hostilité ou de l'agressivité de la part de mes employé·es<br>- ... de devoir gérer les émotions négatives de mes employé·es                                                                                              | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5           | 0.825<br>(3 énoncés)                                                                                 |
| <b>Iniquité descendante</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)                                                                                                                                                       | - Je m'efforce de préserver la santé mentale de mes subordonné·es alors que personne ne fait d'efforts pour préserver ma santé mentale<br>- Je dois aider mes employé·es à gérer leur stress alors que je suis moi-même stressé.e<br>- Je fais de mon mieux pour que mes employé·es ne dépassent pas leurs heures de travail alors que je fais moi-même du temps supplémentaire | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5           | 0.801<br>(3 énoncés)                                                                                 |
| <b>Sentiment d'impuissance</b><br>(nouvel instrument<br>développé pour l'étude)                                                                                                                                                    | - Quand je suis au travail, je me sens impuissant.e<br>- Quand je suis au travail, je sens que je n'ai pas le contrôle sur ce qui se passe                                                                                                                                                                                                                                      | Niveau<br>d'accord<br>de 1 à 5           | 0.811<br>(2 énoncés)                                                                                 |
| <b>Fatigue</b><br><br>(van Veldhoven et<br>Broersen, 2003)                                                                                                                                                                         | - Je me sens vraiment épuisé.e à la fin de la journée de travail<br>- Après une journée de travail, je me sens tellement fatigué.e que je ne peux pas m'impliquer dans d'autres activités<br>- Je me sens fatigué.e lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail                                                                            | De 1)<br>Jamais à<br>7) Tout le<br>temps | 0.874<br>(3 énoncés)                                                                                 |
| <b>Détresse psychologique</b><br>Indice de détresse<br>psychologique (IDPSQ) de<br>Santé Québec (Préville <i>et al.</i> , 1992)<br><br>Version française du K6<br>(Kessler <i>et al.</i> , 2002;<br>Préville <i>et al.</i> , 2003) | Veuillez indiquer à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ces sensations.<br>Je me suis senti.e...<br>- ... nerveux, nerveuse<br>- ... désespéré.e<br>- ... agité.e ou ne tenant pas en place<br>- ... si déprimé.e que plus rien ne pouvait me faire sourire<br>- ... bon, bonne à rien<br>- ... J'avais l'impression que tout était un effort           | De 1)<br>Jamais à<br>5) Tout le<br>temps | 0.861<br>(6 énoncés)<br>(premier<br>questionnaire)<br><br>0.854 pour le<br>deuxième<br>questionnaire |

## 6.6. Technique d'analyse des données

Afin de vérifier les relations entre les variables des modèles d'analyse, nous avons utilisé la méthode des analyses acheminatoires (« *path analysis* ») qui est « utilisée pour vérifier des relations causales hypothétiques entre deux ou plusieurs variables »<sup>178</sup> (Lleras, 2005, p. 25). Il s'agit d'une méthode ressemblant aux régressions linéaires multiples (Stage *et al.*, 2004) puisqu'elle suit la loi des moindres carrés ordinaires (Lleras, 2005). Or, cette méthode permet d'estimer simultanément un ensemble de relations complexes (directes et indirectes) entre les variables d'un modèle théorique. Son objectif consiste à démontrer « la force des relations causales établies théoriquement dans un ensemble de variables »<sup>179</sup> (Stage *et al.*, 2004).

De manière plus précise, Lleras (2005) ainsi que Stage et ses collègues (2004) identifient les avantages suivants aux analyses acheminatoires : elle est utile afin de cibler l'ensemble des variables intervenant dans la prédiction d'une variable dépendante, elle permet d'apprécier la force relative des différentes variables en lien avec la prédiction de variables médiatrices et dépendantes, elle tient compte des influences cumulées des variables sur une variable médiatrice ou dépendante, elle offre la possibilité de vérifier autant les relations directes qu'indirectes entre les variables et les coefficients obtenus tiennent compte des chaînes de variables précédentes pouvant également affecter la variable étudiée. Cette méthode serait d'ailleurs à privilégier à l'approche PLS-SEM (« *Partial least squares structural equation modeling* ») compte tenu de ses avantages (Henseler *et al.*, 2024).

Il faut tout de même souligner que les analyses acheminatoires, bien que représentées schématiquement comme des relations de cause à effet, ne permettent pas de démontrer l'existence de relations causales (Lleras, 2005) à l'instar de notre devis de recherche corrélationnel à coupe transversale (Bryman et Bell, 2011).

Nous avons opté pour la marche à suivre suivante afin de vérifier les relations directes entre les variables. Nous avons intégré chacune des relations établies dans le modèle d'analyse dans le logiciel JASP (JASP Team, 2024), et ce, dans un seul temps. De cette façon, il était possible de vérifier l'ensemble des relations unissant les variables des modèles dans un seul et même

---

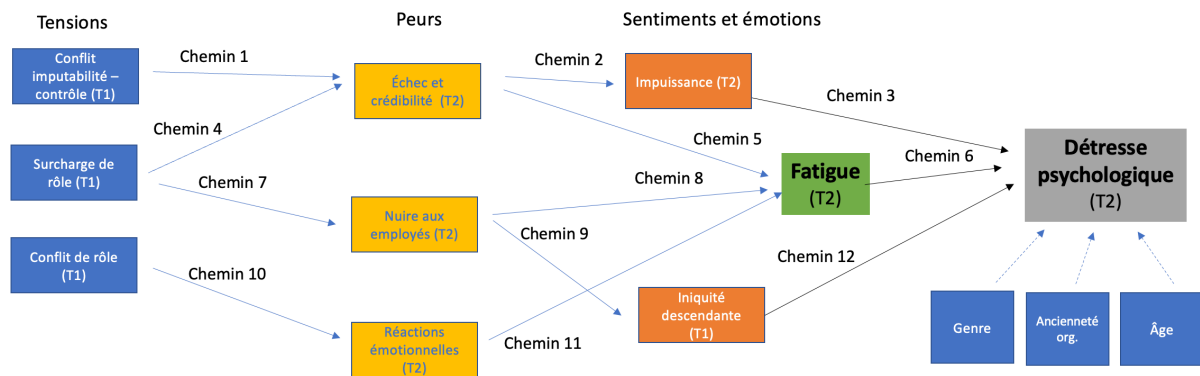
<sup>178</sup> Traduction libre de : « Path analysis : A statistical method used to examine hypothesized (causal) relationships between two or more variables. » (Lleras, 2005, p. 25).

<sup>179</sup> Traduction libre de : « The aim of path analysis is to provide estimates of the magnitude and significance of hypothesized causal connections among sets of variables displayed through the use of path diagrams. » (Stage *et al.*, 2004, p. 5).

modèle statistique, et ainsi de tenir compte de l'ensemble des relations sous-tendant l'explication d'une variable donnée. Il s'agissait alors de traduire en syntaxe simple les relations entre les variables composites créées à partir des énoncés retenus en indiquant une équation par variable médiatrice et dépendante contenues dans le modèle (soit 7 équations).

Afin de vérifier les hypothèses de médiation entre les différentes variables de notre modèle d'analyse, le module SEM du logiciel JASP (JASP Team, 2024) a été mobilisé. Il s'agit d'un module d'équations structurelles. Pour parvenir à vérifier le rôle médiateur, il convenait d'identifier chacune des flèches du modèle et de la nommer comme un chemin (par exemple, chemin 1). Ensuite, les deux chemins unissant la variable indépendante à la variable dépendante (en passant par la médiatrice) pouvaient être multipliés afin d'obtenir la magnitude ainsi que le caractère statistiquement significatif de la médiation (Lleras, 2005). Il en va de même pour les chaînes de médiateurs.

La figure 6.3 présentée à la page suivante illustre les différents chemins unissant les variables lesquels sont utiles afin de vérifier la présence de médiations. Par exemple, afin de vérifier le rôle médiateur de la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité dans la relation entre la surcharge de rôles et la fatigue, la multiplication de chemins est nécessaire (chemin 4 x chemin 5). Également, afin de vérifier la chaîne de médiateurs unissant le conflit de rôle à la détresse psychologique, le produit de la multiplication des chemins 10, 11 et 6 est calculé. Avant de réaliser les analyses acheminatoires, nous avons combiné les énoncés des différents facteurs en moyennes (qui utilisent des poids unitaires, et qui corrèlent très fortement avec les scores factoriels obtenus via PLS-SEM ; Rönkkö et al., 2015, p. 77-78). Par conséquent, les analyses acheminatoires (« *path analysis* ») ne reposent pas sur des modèles de mesure (variables latentes), mais sur des variables composites (moyenne de la valeur des énoncés).



**Figure 6.3** Chemins unissant les variables du modèle d'analyse

La façon de vérifier les médiations en multipliant les relations unissant les variables indépendante et dépendante à la variable médiatrice (produit des chemins) est équivalente à la méthode de Baron et Kenny (1986) (MacKinnon *et al.*, 2002). Il s'agit également d'une façon adéquate de faire qui est plus simple compte tenu du nombre de médiations présentes dans les modèles d'analyse. Une comparaison a toutefois été effectuée avec Process de SPSS par Hayes, mais aucun modèle proposé ne convenait exactement à notre modèle qui inclut à la fois des caractéristiques des modèles sériels et parallèles (Hayes, 2022). Celui qui se rapprochait davantage était le modèle no. 81. Après un test, l'utilisation de Process donnait les mêmes résultats aux analyses acheminatoires réalisées avec le logiciel JASP (JASP Team, 2024).

## 6.7. Résultats descriptifs

Le tableau 6.8 présenté ci-bas indique les coefficients de corrélation entre les variables de même que leur moyenne et leur écart-type.

**Tableau 6.8** Corrélations entre les variables rattachées aux peurs et sentiments négatifs (échantillon no. 4, T3)

|                                                 | 1.     | 2.     | 3.     | 4.     | 5.     | 6.            | 7.            | 8.            | 9.     | 10.           | 11.    | 12.           | 13.       |
|-------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|-----------|
| 1. Genre (1 : femme)                            | (n.a.) |        |        |        |        |               |               |               |        |               |        |               |           |
| 2. Groupe d'âge                                 | .176   | (n.a.) |        |        |        |               |               |               |        |               |        |               |           |
| 3. Ancienneté dans l'organisation               | .032   | .322** | (n.a.) |        |        |               |               |               |        |               |        |               |           |
| 4. Conflit imputabilité / contrôle              | -.126  | .059   | .100   | (.880) |        |               |               |               |        |               |        |               |           |
| 5. Surcharge de rôles                           | -.081  | -.036  | -.175  | .375** | (.774) |               |               |               |        |               |        |               |           |
| 6. Conflit de rôle                              | -.117  | .276** | .052   | .575** | .279** | (.773)        |               |               |        |               |        |               |           |
| 7. Peur de l'échec et de perdre sa crédibilité  | -.102  | .118   | .071   | .499** | .448** | .398**        | (.919)        |               |        |               |        |               |           |
| 8. Peur de nuire aux employé·es                 | -.145  | .071   | .022   | .353** | .379** | .375**        | <b>.613**</b> | (.887)        |        |               |        |               |           |
| 9. Peur des réactions émotionnelles             | -.040  | .097   | -.098  | .362** | .292** | <b>.514**</b> | <b>.503**</b> | <b>.584**</b> | (.825) |               |        |               |           |
| 10. Sentiment d'impuissance                     | -.143  | -.141  | -.018  | .454** | .329** | .250*         | .488**        | .341**        | .278** | (.811)        |        |               |           |
| 11. Perception d'iniquité descendante           | -.007  | -.052  | .007   | .393** | .473** | .221*         | .365**        | .479**        | .346** | .381**        | (.801) |               |           |
| 12. Fatigue (T2) – indice sur 7                 | -.132  | -.044  | .051   | .235*  | .252*  | .200          | .380**        | .062          | .240*  | <b>.505**</b> | .299** | (.874)        |           |
| 13. Détresse psychologique – indice sur 24 (T2) | -.004  | .015   | -.022  | .223*  | .310** | .186          | <b>.547**</b> | .271*         | .195   | <b>.521**</b> | .387** | <b>.606**</b> | (.854)    |
| Moyenne                                         | .14    | 3.70   | 5.72   | 2.49   | 3.92   | 3.42          | 3.16          | 2.51          | 2.80   | 2.95          | 3.30   | 3.64          | 9.30 / 24 |
| Écart-type                                      | .345   | .860   | 1.477  | .775   | .723   | .867          | .988          | .875          | .837   | .788          | .793   | 1.257         | 4.169     |

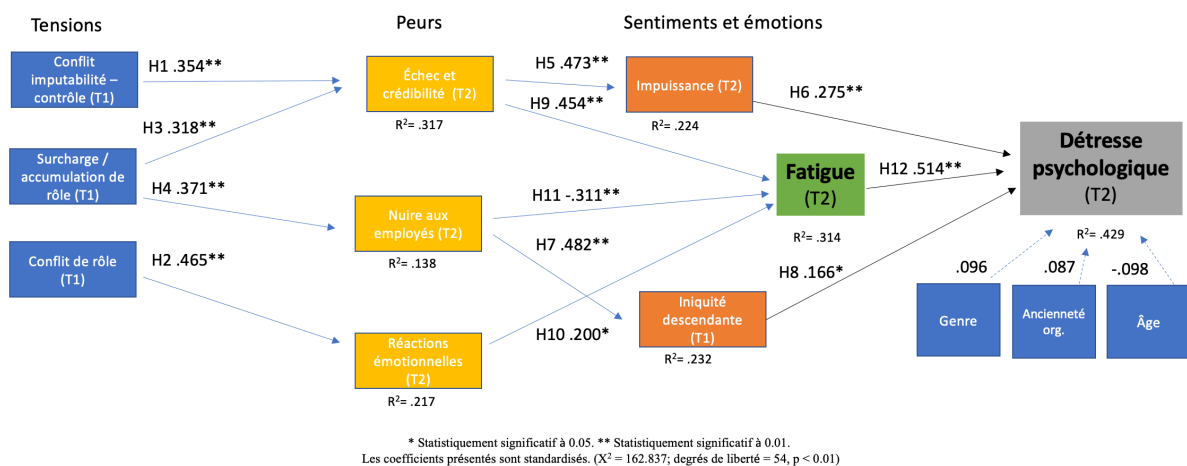
\* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les corrélations en gras sont de force moyenne à forte, soit au-delà de 0.500. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses dans la diagonale. L'indication (n.a.) indique une absence d'alpha comme l'instrument de mesure comporte un seul énoncé. Ces résultats excluent toute observation incomplète ( $n=91$ ). Un test de multicolinéarité (VIF) a été réalisé pour ces énoncés et les résultats se situent entre 1.456 et 2.461 ( $< 10$ ). Nous avons également réalisé une analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (HTMT; Henseler *et al.*, 2015). Les corrélations se situent entre 0.072 et 0.718 ce qui est inférieur au seuil de 0.85 recommandé pour des construits qui ne sont pas proximaux sur le plan conceptuel (Hair *et al.*, 2019; Henseler *et al.*, 2015). Cela appuie la validité discriminante des instruments de mesure des construits.

## 6.8. Vérification des hypothèses de recherche

La prochaine section fait état des résultats issus de la vérification des hypothèses. Les résultats se scinderont en deux volets : le premier concernera les hypothèses de recherche impliquant les relations directes entre les variables et le deuxième concernera les hypothèses impliquant les relations indirectes entre les variables.

### 6.8.1. Analyses acheminatoires

Les analyses acheminatoires ont permis de vérifier la vraisemblance du modèle d'analyse impliquant les relations directes entre les différentes variables. Les résultats des analyses réalisées avec toutes les données disponibles ( $n=91$ , méthode FIML) sont présentés à la figure 6.4.



$n=91$  (méthode FIML) \* Statistiquement significatif à 0.05. \*\* Statistiquement significatif à 0.01. Les coefficients présentés sont standardisés. ( $X^2 = 162.837$ ; degrés de liberté = 54,  $p < 0.01$ )

**Figure 6.4** Résultats des analyses acheminatoires (relations directes)

D'abord, il est possible de constater que les variables sociodémographiques incluses dans les analyses (genre, ancienneté, âge) n'ont pas d'influence statistiquement significative sur la détresse psychologique.

Aussi, tous les coefficients unissant les variables sont statistiquement significatifs. Le conflit imputabilité / contrôle (**H1** :  $\beta = .354$ ,  $p < .001$ ) et la surcharge de rôles (**H3** :  $\beta = .318$ ,  $p < .001$ ) exercent une influence positive sur la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité. Également, la surcharge de rôles exerce une influence positive sur la peur de nuire aux employé·es (**H4** :  $\beta = .371$ ,  $p < .001$ ). Quant au conflit de rôle, il exerce une influence positive la peur des réactions émotionnelles (**H2** :  $\beta = .465$ ,  $p < .001$ ). Les résultats confirment la vraisemblance des hypothèses de recherche concernant les effets directs des tensions de rôle sur les peurs. Les hypothèses H1, H2, H3 et H4 sont donc retenues. Ensemble, les tensions de rôle permettent d'expliquer un pourcentage satisfaisant de la variance des peurs, soit 20.4% pour la peur de nuire aux employé·es, 21.7% pour la peur des réactions émotionnelles et 31.7% pour la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité.

De même, les peurs contribuent à influencer positivement le sentiment d'impuissance et la perception d'iniquité descendante. La peur de l'échec et de perdre sa crédibilité exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance (**H5** :  $\beta = .473$ ,  $p < .001$ ) et permet d'expliquer 22.4% de sa variance. La peur de nuire aux employé·es exerce quant à elle une influence positive sur la perception d'iniquité descendante (**H7** :  $\beta = .482$ ,  $p < .001$ ) et permet d'expliquer 23.2% de sa variance. Les résultats confirment la vraisemblance des hypothèses H5 et H7, ce qui nous permet de les accepter.

Trois peurs permettraient d'expliquer la fatigue selon les hypothèses de recherche formulées. La peur de l'échec et de perdre sa crédibilité exerce une influence positive sur la fatigue dans une forte mesure (**H9** :  $\beta = .454$ ,  $p < .001$ ). La peur des réactions émotionnelles entretient également une relation positive et statistiquement significative avec la fatigue, mais dans une plus faible mesure (**H10** :  $\beta = .200$ ,  $p = .021$ ). Ces résultats nous permettent de retenir les hypothèses de recherche H9 et H10. De son côté, la peur de nuire aux employé·es entretient une relation négative avec la fatigue contrairement à l'hypothèse formulée précédemment (**H11** :  $\beta = -.311$ ,  $p < .001$ ). Cela signifie que la peur de nuire aux employé·es varie en sens inverse de la fatigue : une peur élevée est associée à une fatigue plus faible. Ce faisant, l'hypothèse 11 est rejetée comme la relation n'est pas positive bien qu'elle soit statistiquement significative. Ces trois peurs permettent d'expliquer quelque 30.3% de la variance de la fatigue.

Finalement, autant les sentiments négatifs que la fatigue entretiennent des relations positives avec la détresse psychologique. Le sentiment d'impuissance (**H6** :  $\beta = .275$ ,  $p < .001$ ), la

perception d'iniquité descendante (**H8** :  $\beta = .166$ ,  $p = .036$ ) et la fatigue (**H12** :  $\beta = .514$ ,  $p < .001$ ) influencent positivement la détresse psychologique. Parmi ces trois variables, la fatigue exerce la plus forte influence sur la détresse psychologique. Ces résultats permettent de confirmer les hypothèses H6, H8 et H12. Globalement, le modèle proposé permet d'expliquer une part importante de la variance de la détresse psychologique (42.8%). Cela permet de cibler une part non-négligeable des prédicteurs des variables médiatrices et de la détresse psychologique, ce qui est un point fort du modèle d'analyse mis à l'épreuve des faits.

### **6.8.2. Médiations : relations indirectes**

Les résultats des tests de médiations sont présentés aux tableaux 6.9 et 6.10. Globalement, il est possible de constater que la quasi-totalité des médiations sont supportées (sauf une).

#### **Effet des tensions de rôle sur les sentiments négatifs ou la fatigue via les peurs**

Les hypothèses de médiation concernant le rôle médiateur des peurs dans la relation entre les tensions de rôle ainsi que les sentiments négatifs ou la fatigue sont acceptées (**H13** et **H14**). Par exemple, le conflit imputabilité / contrôle exerce une influence positive sur le sentiment d'impuissance à travers la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité. Cela signifie que le fait d'être imputable des résultats sans en avoir le plein contrôle agit sur la peur d'échouer et de perdre en crédibilité auprès de la direction, ce qui induit un sentiment d'impuissance. Ce faisant, le mécanisme psychologique qu'entraîne la perception d'un conflit imputabilité / contrôle est mis au jour : cela crée une peur de même que le sentiment de ne pas pouvoir agir sur la situation (sentiment d'impuissance).

#### **Effet des peurs sur la détresse psychologique via les sentiments négatifs ou la fatigue**

Les résultats révèlent que les peurs agissent sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau à travers le sentiment d'impuissance (**H15**) de même que la fatigue (**H17**). Encore une fois, cela révèle la complexité de l'ensemble des déclencheurs à l'origine de la détresse psychologique et nous permet d'accepter deux hypothèses (**H15** et **H17**). Par exemple, le rôle médiateur de la fatigue dans la relation entre la peur de nuire aux employé·es et la détresse psychologique se traduit par un coefficient négatif ( $\beta = -.160$ ,  $p = .002$ ). Cela correspond au produit de deux relations : le résultat de l'hypothèse 11 voulant que la peur de nuire aux employé·es est associée négativement à la fatigue (**H11** :  $\beta = -.311$ ,  $p < .001$ ) ainsi

que le résultat de l'hypothèse 4 unissant positivement les tensions de rôle à la peur de nuire aux employé·es (**H4** :  $\beta = .371$ ,  $p < .001$ ).

Par contre, le résultat pour une des médiations est à considérer avec prudence comme le niveau de signification est très proche de la limite fixée de 0.05. En effet le rôle médiateur de la perception d'iniquité descendante dans la relation positive entre la peur de nuire aux employé·es et la détresse psychologique excède de peu le seuil retenu (**H16** :  $\beta = .080$ ,  $p = .051$ ). Nous acceptons tout de même l'hypothèse 16, mais son interprétation doit être prudente.

### **Effet des tensions de rôle sur la détresse psychologique via une chaîne de médiateurs**

Les effets des tensions de rôle sur la détresse psychologique impliquent une chaîne de médiateurs. Parmi ces sept (7) hypothèses de médiation, une seule ne s'est pas avérée statistiquement significative (soit la chaîne unissant surcharge de rôles, la peur de nuire aux employé·es, la perception d'iniquité descendante et la détresse psychologique). Cela permet d'accepter partiellement l'hypothèse 18 indiquant que les tensions de rôle ont un effet sur la détresse psychologique via des chaînes de médiateurs multiples (peurs et sentiments négatifs) (**H18**).

**Tableau 6.9** Résultats des analyses de médiations (simples)

| Variable indépendante                                                                   | Variable médiatrice     | Variable dépendante    | Hypothèse                  | Coefficient non standardisé (err. stand.) [IC 95%] | Effet indirect (coefficient standardisé) | Niveau de signification (p) | Médiation (oui/non)           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Effet des tensions de rôle sur les sentiments négatifs ou la fatigue via les peurs      |                         |                        |                            |                                                    |                                          |                             |                               |
| Surcharge de rôles                                                                      | Nuire aux employé·es    | Iniquité descendante   | H13 acceptée               | .163 (.058) [.049 ; .276]                          | .152                                     | .005                        | Oui                           |
| Surcharge de rôles                                                                      | Échec et crédibilité    | Impuissance            |                            | .165 (.058) [.051 ; .279]                          | .151                                     | .005                        | Oui                           |
| Conflit imputabilité / contrôle                                                         | Échec et crédibilité    | Impuissance            |                            | .169 (.055) [.060 ; .277]                          | .167                                     | .002                        | Oui                           |
| Conflit de rôle                                                                         | Réactions émotionnelles | Fatigue                | H14 acceptée               | .145 (.069) [.009 ; .281]                          | .094                                     | .036                        | Oui                           |
| Surcharge de rôles                                                                      | Nuire aux employé·es    | Fatigue                |                            | -.182 (.075) [-.328 ; -.035]                       | -.099                                    | .015                        | Oui                           |
| Surcharge de rôles                                                                      | Échec et crédibilité    | Fatigue                |                            | .267 (.094) [.082 ; .452]                          | .146                                     | .005                        | Oui                           |
| Conflit imputabilité / contrôle                                                         | Échec et crédibilité    | Fatigue                |                            | .273 (.090) [.097 ; .449]                          | .162                                     | .002                        | Oui                           |
| Effet des peurs sur la détresse psychologique via les sentiments négatifs ou la fatigue |                         |                        |                            |                                                    |                                          |                             |                               |
| Échec et crédibilité                                                                    | Impuissance             | Détresse psychologique | H15 acceptée               | 2.198 (.775) [.679 ; 3.716]                        | .130                                     | .001                        | Oui                           |
| Nuire aux employé·es                                                                    | Iniquité descendante    | Détresse psychologique | H16 acceptée avec prudence | 1.511 (.775) [-.008 ; 3.031]                       | .080                                     | .051                        | <u>Peu stat. significatif</u> |
| Réactions émotionnelles                                                                 | Fatigue                 | Détresse psychologique | H17 acceptée               | 1.940 (.898) [.180 ; 3.701]                        | .103                                     | .031                        | Oui                           |
| Nuire aux employé·es                                                                    | Fatigue                 | Détresse psychologique |                            | -3.013 (.976) [-4.926 ; -1.100]                    | -.160                                    | .002                        | Oui                           |
| Échec et crédibilité                                                                    | Fatigue                 | Détresse psychologique |                            | 3.942 (.989) [2.004 , 5.881]                       | .233                                     | .001                        | Oui                           |

**Tableau 6.10** Résultats des analyses de médiations (à deux médiateurs)

| Variable indépendante           | Variable médiatrice 1   | Variable médiatrice 2 | Variable dépendante    | Hypothèse                  | Coefficient non standardisé (err. stand.) [IC 95%] | Effet indirect (coefficient standardisé) | Niveau de signification (p) | Médiation (oui/non) |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Surcharge de rôles              | Nuire aux employés      | Iniquité descendante  | Détresse psychologique | H18 partiellement acceptée | .562 (.334) [-.093 ; 1.217]                        | .025                                     | .093                        | <u>Non</u>          |
| Surcharge de rôles              | Échec et crédibilité    | Impuissance           | Détresse psychologique |                            | .920 (.422) [.092 ; 1.748]                         | .041                                     | .029                        | Oui                 |
| Conflit imputabilité / contrôle | Échec et crédibilité    | Impuissance           | Détresse psychologique |                            | .940 (.414) [.128 ; 1.752]                         | .046                                     | .023                        | Oui                 |
| Conflit de rôle                 | Réactions émotionnelles | Fatigue               | Détresse psychologique |                            | .895 (.450) [.012 ; 1.777]                         | .048                                     | .047                        | Oui                 |
| Surcharge de rôles              | Nuire aux employés      | Fatigue               | Détresse psychologique |                            | -1.120 (.495) [-2.090 ; -.150]                     | -.050                                    | .024                        | Oui                 |
| Surcharge de rôles              | Échec et crédibilité    | Fatigue               | Détresse psychologique |                            | 1.650 (.638) [.400 ; 2.901]                        | .074                                     | .010                        | Oui                 |
| Conflit imputabilité / contrôle | Échec et crédibilité    | Fatigue               | Détresse psychologique |                            | 1.686 (.615) [.481 ; 2.890]                        | .083                                     | .006                        | Oui                 |

## 6.9. Discussion des résultats

Notre modèle d'analyse illustre les processus unissant les tensions paradoxales vécues par les cadres de premier niveau à la détresse psychologique en passant par des peurs et des sentiments négatifs. Les résultats de cette étude offrent des contributions sur différents plans, notamment en ce qui concerne les facteurs de risque associés à la détresse psychologique et ses mécanismes explicatifs.

Nos résultats permettent de confirmer que les tensions de rôle paradoxales qui sont « spécifiques » et qui ont émergé de la phase qualitative trouvent écho auprès d'un plus vaste échantillon de cadres de premier niveau. En effet, nous mettons en lumière la pertinence du conflit imputabilité / contrôle, de la surcharge de rôles et du conflit de rôle associé aux attentes contradictoires de la direction et des subordonnés pour expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Ces facteurs de risque « spécifiques » permettent de rendre compte des particularités du rôle des cadres de premier niveau et de leur posture particulière dans la structure hiérarchique. Notre étude permet également de corriger une lacune concernant la vaste utilisation de facteurs de risque génériques pour rendre compte de la détresse psychologique des cadres de premier niveau. La démonstration que ces tensions de rôle ne sont pas étrangères à la détresse psychologique permet d'appuyer le constat selon lequel les facteurs de risque spécifiques à l'emploi occupé (Beehr *et al.*, 2000; Sparks et Cooper, 1999) sont pertinents afin d'expliquer la détresse psychologique au travail.

Nos résultats permettent également de confirmer la pertinence des mécanismes sous-jacents à la détresse psychologique tels qu'évoqués dans les modèles dominants (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966; Siegrist, 1996). La peur de l'échec (Katz et Kahn, 1966; Karasek, 1979) ainsi que le sentiment d'impuissance (Karasek, 1979) sous-tendent la détresse psychologique comme le prévoient les postulats des modèles. Le modèle explicatif qui est vérifié dans cette thèse permet de mettre à l'épreuve des faits le rôle que jouent la peur de l'échec et le sentiment d'impuissance, soit des mécanismes sur lesquels reposent les modèles dominants (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966) sans les avoir vérifiés de façon empirique.

Notre modèle d'analyse ajoute deux nuances supplémentaires à ces mécanismes en les personnalisant aux cadres de premier niveau. D'une part, il permet de distinguer la peur de l'échec du sentiment d'impuissance. Dans notre modèle, le sentiment d'impuissance est un médiateur dans la relation entre la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité ainsi que la détresse

psychologique. Cela permet de bien distinguer les deux concepts. D'autre part, il propose l'ajout d'un sentiment d'iniquité précis (la perception d'iniquité descendante) afin d'expliquer la détresse psychologique. Cette perception d'iniquité entretient des relations directes avec la peur de nuire aux employé·es et la détresse psychologique en plus d'agir comme médiatrice dans la relation entre cette peur et la détresse. L'iniquité descendante pourrait ainsi se positionner en médiateur dans les situations déclenchant directement une dégradation du sentiment d'équité. Des investigations supplémentaires permettraient de mieux camper l'iniquité dans le contexte complexe entourant la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

En plus des mécanismes tels la peur de l'échec et le sentiment d'impuissance que l'on retrouve dans les modèles théoriques dominants (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966), notre étude permet de contextualiser et d'affiner ces mécanismes au travail des cadres de premier niveau. Ce faisant, des peurs telles la peur de nuire aux employé·es et la peur de provoquer des réactions émotionnelles se positionnent comme des variables médiatrices par lesquelles les facteurs de risque agissent sur la détresse psychologique.

Nous pouvons ainsi mentionner la présence d'un certain niveau de validité interne pour cette étude puisqu'elle permet d'expliquer des relations complexes entre les variables en se basant sur les propos de cadres de premier niveau, et ce, avec un échantillon qui limite le biais de variance commune (Podsakoff et al., 2003; Reio, 2010).

Maintenant que les grands constats de l'étude ont été présentés, nous aborderons les résultats des hypothèses plus en détail ici afin d'affiner leur compréhension.

Autant le conflit imputabilité / contrôle que la surcharge de rôles exercent une influence directe et positive sur la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité (**H1** et **H3**). Cela fait directement référence à la peur d'être incapable de satisfaire les attentes que l'on retrouve en arrière-plan des modèles théoriques dominants (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966). Ce mécanisme est particulièrement pertinent dans le cas des cadres de premier niveau qui n'ont qu'une influence partielle sur leur performance puisqu'ils doivent user de leur leadership et de leur autorité afin d'amener leur équipe à réaliser le travail attendu de manière à répondre aux attentes (la fonction « faire faire »). Ce manque de contrôle sur leur propre performance s'assimile nécessairement à la peur de l'échec (s'ils ne parviennent pas à inciter leurs employé·es à atteindre les objectifs

établis ) et à la peur de perdre sa crédibilité (comme la capacité d'influence et les habiletés de supervision sont attendues chez les cadres de premier niveau compte tenu de leur rôle; Hales, 2006; Mintzberg, 2009; Weihrich, 2000).

Dans ces modèles, la peur de l'échec est exprimée comme la peur d'échouer à satisfaire une demande ou encore d'échouer dans un rôle. Notre modèle inclut toutefois une autre dimension de cette peur, soit la peur de perdre sa crédibilité du moment où les autres perçoivent un échec dans le rôle. Cette peur cible le regard que la direction porte sur le travail accompli et donc, ce que cette dernière pense du travail réalisé par les cadres. Ainsi, les tensions paradoxales génèrent non seulement la peur de ne pas être en mesure de les surmonter, mais également de la crainte que cela soit perçu de manière négative par la direction. Il s'agit de la peur de ne pas être « à la hauteur » du rôle managérial aux yeux des autres. Cela renvoie également à la peur de faire des efforts inutilement sans que cela ne se répercute en appréciation positive de la part de la direction permettant aux cadres de premier niveau de gagner en estime (reconnaissance de leur performance, efforts investis à bon escient puisque remarqués et récompensés).

La surcharge de rôles – la tension résultant de la tentative de concilier travail administratif et la supervision de personnel – est également associée positivement à la peur de nuire aux employé·es (**H4**). Il s'agit d'une peur provenant de la responsabilité que les cadres de premier niveau ont à leur égard (Ivancevich et Matteson, 1980). Cette responsabilité, qui est au cœur du rôle des cadres de premier niveau, les incite à prendre soin de leurs employé·es et parfois même à leur propre détriment. C'est par ailleurs ce que montre la relation positive entre la peur de nuire aux employé·es et la perception d'iniquité descendante (**H8**) : en craignant de ne pas combler les besoins des autres, les cadres en viennent à négliger les leurs. Ils aggravent ainsi la perception d'iniquité descendante qui est ressentie lorsque leurs employé·es bénéficient de meilleures conditions qu'eux-mêmes. Ce sentiment d'iniquité est d'ailleurs fortement et positivement lié à la détresse psychologique des cadres de premier niveau (**H8**). Cela peut être expliqué par le processus de dévalorisation de soi illustré par le modèle de Siegrist (1996) selon lequel un déséquilibre entre les efforts et les récompenses signale aux travailleurs·ses que leur travail n'est pas apprécié à sa juste valeur. Il en va de même pour les cadres de premier niveau : les efforts qu'ils font pour leurs employé·es ne sont pas récompensés (par la direction ou les employé·es) de manière à rééquilibrer leur ratio effort-récompense.

De même, un résultat s'est avéré contraire à notre hypothèse selon laquelle la peur de nuire aux employé·es serait associée positivement au niveau de fatigue des cadres de premier niveau (**H11**). La relation unissant ces variables s'est révélée négative. Ce résultat peut s'expliquer à la lumière des corrélations entre les variables et de la nature même des variables impliquées. D'une part, la relation bi-variée entre la peur de nuire et la fatigue n'est pas statistiquement significative ( $p=.062$ ). En analysant la matrice de corrélations présentée au tableau 6.8, nous pouvons constater que : 1) les deux autres peurs sont des variables concurrentes puisqu'elles affichent de fortes corrélations entre elles (.503, .584 et .613 plus précisément) et 2) la corrélation entre la peur de nuire et la fatigue n'est pas statistiquement significative. Considérée de concert, l'effet de la peur de nuire sur la fatigue se révèle toutefois négatif et statistiquement significatif. Comme ces peurs sont liées entre elles de même qu'à la fatigue, il est donc important de contrôler pour les deux autres peurs lorsque l'on regarde l'effet de la troisième peur sur la fatigue.

D'autre part, la peur de nuire aux employé·es est une peur tournée vers les autres qui peut pousser les cadres à rectifier le tir en s'assurant de ne pas négliger leurs employé·es. Elle appelle donc une énergie nouvelle visant à faire ce qui semble juste pour les employé·es, ce qui pourrait expliquer la relation négative avec la fatigue. Toutefois, soulignons que cette même peur est liée positivement et fortement à la perception d'iniquité descendante. Ainsi, cette peur pourrait inciter les cadres à aggraver leurs conditions de travail en offrant davantage de soutien aux employé·es (afin d'éviter de leur nuire) tout en se négligeant au passage (tel que le montre l'hypothèse **H7**). De même, le rôle médiateur de la peur et de l'iniquité descendante dans la relation entre la surcharge de rôles et la détresse psychologique n'est pas suffisamment claire sur le plan statistique. Il appert ainsi qu'un mécanisme pourrait unir ces variables.

Quant à la peur de provoquer des réactions émotionnelles, elle est liée positivement au conflit de rôle (**H2**) de même qu'à la fatigue (**H10**). Le rôle médiateur de cette peur dans la relation positive entre le conflit de rôle et la fatigue est d'ailleurs accepté. Cela signifie qu'une perception élevée du conflit de rôle induit une peur de provoquer des réactions émotionnelles chez les employé·es qui, à son tour, est liée à une forte fatigue. Cette peur témoigne du mécontentement des employé·es envers les cadres de premier niveau et renvoie du même coup à la peur de ne pas être appréciée par ses subordonnés.

Somme toute, notre modèle d'analyse permet d'allier des mécanismes des théories dominantes (peur de l'échec, impuissance, fatigue) à des mécanismes émergents qui sont adaptés au travail réalisé par les cadres de premier niveau (peur de provoquer des réactions émotionnelles, peur de nuire aux employé·es, peur de perdre sa crédibilité, iniquité descendante). Il s'agit là d'une contribution théorique importante de notre étude.

Finalement, notre modèle d'analyse positionne la fatigue, la perception d'iniquité descendante et le sentiment d'impuissance comme des prédicteurs directs de la détresse psychologique. Parmi ces variables, la fatigue exerce la plus forte influence sur la détresse psychologique (**H12**), ce qui tend à confirmer le mécanisme d'épuisement des ressources du modèle de Bakker et Demerouti (2007).

Les résultats de cette étude doivent être interprétés à la lumière des concepts de validité et en considérant certaines limites. Nous aborderons ces éléments dans le prochain et dernier chapitre. Ce dernier chapitre mettra également en lumière les contributions de chacune des trois phases de la thèse, leurs limites ainsi que les pistes de recherches futures.

## CHAPITRE 7

### DISCUSSION DES RÉSULTATS DES TROIS PHASES

Dans cette thèse, nous avons porté une attention particulière aux cadres de premier niveau, lesquels sont au cœur de la fonction de production des organisations. Leur rôle consiste globalement à « faire faire » le travail aux employé·es afin qu'ils et elles atteignent les résultats attendus. Leur rôle est toutefois qualifié de « paradoxal » (Bellini, 2005; Guilmot et Vas, 2013) puisqu'il les place dans une position « sandwich » (Driscoll *et al.*, 1978). En effet, étant la « courroie de transmission » (Mélèze, 1972 cité dans Delaye et Boudrandi, 2010, p. 32) permettant aux directives de s'actualiser sur le terrain (Hales, 2006; Nehles *et al.*, 2006; Purcell et Hutchinson, 2007), les cadres de premier niveau sont appelé·es à concilier les attentes provenant de la direction et celles de leurs employé·es. En somme, les aspects d'autorité, de responsabilité pour les résultats des subordonné·es et de conciliation d'attentes contradictoires caractérisent le rôle des cadres de premier niveau. Ajoutons à cela que ces cadres portent deux « chapeaux » en étant à la fois responsables de la gestion de personnel et de la gestion administrative de leur service (Liu, 2017, p. 672). Ces caractéristiques distinctives sont susceptibles de jouer un rôle dans l'état de santé psychologique des cadres de premier niveau, en entraînant l'exposition de ces derniers à des facteurs psychosociaux spécifiques. L'étude de ces facteurs psychosociaux semble donc une avenue de recherche pertinente pour mieux comprendre le phénomène de la détresse psychologique au travail.

Or, les rares études portant sur les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau ont surtout consisté à transposer les modèles théoriques dominants (Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005; Nourry *et al.*, 2014). Ces études quantitatives montrent que des demandes psychologiques élevées, un faible niveau de latitude décisionnelle (Adriaenssens *et al.*, 2017), un faible soutien social (Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005), un ratio effort-récompense élevé et le surinvestissement dans le travail (Nourry *et al.*, 2014) permettent d'expliquer la détresse psychologique de cette catégorie de cadres. Par conséquent, ces études permettent de conclure que les quelques facteurs de risque psychosociaux « génériques » (puisque applicables à la majorité des occupations professionnelles) jouent également un rôle dans la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Ces études négligent toutefois les facteurs de risque psychosociaux qui

découlent des caractéristiques propres au rôle de cadre de premier niveau. Ce constat nous mène à poser la question suivante : Quels sont les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau ? Suivant une méthodologie mixte de type séquentiel exploratoire composée de trois phases, notre thèse apporte des premières réponses à cette question.

### **7.1 Phase 1 : Étude inductive qualitative**

La première étude s'inscrit dans une démarche inductive. Elle vise à découvrir les facteurs de risque psychosociaux propres au rôle de cadre de premier niveau, mais également à mettre en lumière la nature des relations entre ces facteurs et les composantes de la détresse psychologique de manière à élaborer un modèle explicatif.

L'analyse des données qualitatives permet d'apporter quatre contributions théoriques. La première contribution consiste à la mise en lumière de nouveaux facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique : le conflit imputabilité / contrôle, les reproches injustifiés de la part des employé·es, la perception d'iniquité descendante ainsi que la réciprocité des efforts cadre – subordonné·es.

Ces concepts se révèlent à la lumière des responsabilités attachées au rôle des cadres de premier niveau de l'autorité (et de l'influence) dont ils et elles disposent compte tenu de leurs liens hiérarchiques avec leurs employé·es (Bellini, 2005). Leur rôle de supervision consistant à « faire faire » les tâches aux employé·es leur offre un contrôle limité et indirect sur les résultats, lesquels passent par la capacité à influencer les employé·es à offrir le rendement attendu. Porter ainsi la responsabilité des résultats en disposant d'un contrôle partiel sur les employé·es et les moyens d'action est propice à l'émergence d'un conflit imputabilité / contrôle<sup>180</sup>, une tension paradoxale spécifique de rôle qui émerge de cette contradiction. Ce concept permet de rendre compte de la relation de dépendance que le / la cadre entretient avec ses subordonné·es : il / elle est dépendant de leur volonté à réaliser le travail attendu dans les délais et la qualité souhaités.

De même, leur position dans la structure organisationnelle, la nature majoritairement opérationnelle de leur rôle et les attentes associées à la mise en œuvre des décisions prises par

---

<sup>180</sup> Définition exhaustive du concept telle que présentée au chapitre 2: « [...] la tension associée à la contradiction perçue entre le fait d'être tenu.e responsable des résultats de son unité (performance des employé·es, situations problématiques) et le fait de ne pas avoir le plein contrôle sur 1) les employé·es (nombre, qualité, comportements, rendement) ainsi que sur 2) les moyens d'action qu'il est possible de mettre en œuvre (consignes, contraintes de la direction). »

la direction font en sorte qu'ils disposent d'une autonomie décisionnelle limitée (McConville, 2006 ; Hales, 1999 ; Yukl, 2013). Notre étude montre que, en implantant ces décisions qui peuvent susciter du mécontentement, les cadres sont sujet.te.s à percevoir des reproches injustifiés de la part de leurs employé·es. Être tenu·es responsables, aux yeux des employé·es, des décisions prises par la direction alors qu'ils et elles ne participent pas à ces décisions est perçu comme une contradiction par les cadres.

Ensuite, les cadres de premier niveau endossent des responsabilités importantes à l'égard des employé·es sous leur supervision (Ivancevich et Matteson, 1980), mais aussi des résultats obtenus par ces employé·es (erreurs, performance). Par les pratiques de gestion qu'ils adoptent, les cadres ont une influence sur les attitudes et les comportements des membres de leur équipe. Ces pratiques doivent normalement conduire les employé·es à bien faire leur travail en favorisant leurs habiletés, leur motivation et leurs opportunités (modèle AMO; Appelbaum *et al.*, 2000). Par cette qualité managériale, soit « la qualité du leadership ou les pratiques de gestion positives pour la santé des subordonné·es, telles que veiller à leur bien-être, planifier et organiser le travail, offrir des opportunités d'évolution de carrière et favoriser un environnement psychosocial favorable (Biron *et al.*, 2018 ; Rugulies *et al.*, 2018) »<sup>181</sup> (Parent-Lamarche et Biron, 2022, p. 219), les cadres de premier niveau offrent des rétributions supplémentaires à leurs employé·es. Or, notre étude montre que lorsqu'ils et elles ne reçoivent pas les mêmes rétributions, les cadres de premier niveau perçoivent être désavantagé·es comparativement à leur subordonné·es. De plus, ils et elles deviennent les artisans de leur propre « mal-être » puisqu'ils et elles augmentent leurs propres efforts pour offrir de meilleures conditions de travail à leurs employé·es., ce qui est de nature à accroître la tension liée à l'iniquité. C'est ce que nous avons nommé la perception d'iniquité descendante. Il s'agit donc d'une contribution théorique qui permet d'aller au-delà des facteurs de risque psychosociaux attachés aux modèles théoriques qui dominent la littérature (Karasek, 1979; Siegrist, 1996).

La deuxième contribution théorique concerne la mise en lumière de nouveaux concepts relatifs aux peurs de gestion spécifiques telles la peur de perdre la coopération des employé·es (soit de ne pas être en mesure d'inciter les employé·es à accepter l'autorité et à s'investir dans leur travail), la peur de la trahison de la part des employé·es (soit d'accorder sa confiance à tort aux

---

<sup>181</sup> Traduction libre de: « [...] managerial quality refers to leadership quality or management practices that are positive for subordinates' health, such as caring for their well-being, planning, and organizing the work adequately, providing opportunities for their career development, and promoting a favorable psychosocial environment (Biron *et al.*, 2018; Rugulies *et al.*, 2018). » (p. 219)

employé·es alors qu'ils et elles pourraient profiter de la situation pour s'avantager indûment) et la peur des réactions émotionnelles des employé·es (c'est-à-dire que l'accomplissement du rôle de gestion suscite l'expression d'émotions négatives de leur part). À notre connaissance, ces peurs spécifiques n'avaient pas été abordées dans la littérature sur les déterminants psychosociaux de la détresse psychologique. Les modèles théoriques dominants se limitent principalement à la peur de ne pas parvenir à réaliser le travail demandé (Karasek, 1979) ou à la peur de ne pas parvenir à satisfaire les attentes (Katz et Kahn, 1966). Cela constitue une piste d'explication nouvelle et spécifique permettant de nommer le ressenti des cadres par rapport à leur réalité professionnelle.

La troisième contribution théorique consiste en une meilleure compréhension des facteurs de risque psychosociaux, de leur manifestation et de leur particularité dans le contexte particulier que représente le rôle de cadre de premier niveau. Nommons par exemple le conflit de rôle spécifique ainsi que la surcharge de rôles, deux tensions paradoxales au cœur du modèle d'analyse.

Par exemple, notre étude a permis de mettre en lumière la nature spécifique du conflit de rôle chez les cadres de premier niveau. Il s'agit d'une « tension provenant de la perception de l'incapacité de satisfaire les demandes de la direction et des employé·es simultanément, c'est-à-dire de maximiser à la fois la contribution des employé·es (charge de travail élevée, peu de rétributions monétaires) et leur bien-être (charge de travail raisonnable et rétributions monétaires équitables) ». Il en va de même pour la surcharge de rôles. Chez les cadres de premier niveau, la surcharge de rôles est une tension découlant du manque de temps pour réaliser à la fois deux types de tâches de nature différente : les tâches de gestion du personnel au quotidien (qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'unité) et les tâches administratives (qui sont largement associées au suivi des résultats). Notre étude montre que, contrairement à la demande quantitative (Karasek, 1979), la surcharge de rôles chez les cadres semble être doublement génératrice de tension : la tension liée au manque de temps pour faire les deux types de tâches et la tension associée au fait que les tâches administratives sont perçues comme une contrainte supplémentaire qui empêche la réalisation des tâches « productives ». Ces conceptualisations contextualisées et adaptées au rôle des cadres de premier niveau permettent de mieux rendre compte de leur réalité.

Finalement, la quatrième contribution théorique de notre première étude de nature qualitative concerne l'explication de la nature des relations unissant les facteurs psychosociaux (émergents ou contextualisés) et la détresse psychologique. Notre étude permet de faire ressortir que ces facteurs agissent sur les composantes de la détresse psychologique à travers une diversité de peurs et d'émotions, dont la nature varie en fonction du facteur psychosocial concerné. Les facteurs psychosociaux contribuent ainsi à la détresse psychologique à travers un certain nombre de mécanismes psychologiques. Ces nouvelles connaissances ont mené à l'élaboration d'un modèle explicatif (présenté à la figure 4.1 de la thèse) qui intègre : 1) les principales caractéristiques du rôle des cadres de premier niveau (le faire, le « faire faire » incluant ses implications en termes d'autorité et de responsabilité), 2) les facteurs de risque spécifiques au rôle de cadre (que nous appelons des tensions de rôle paradoxales), 3) la détresse psychologique et 4) les mécanismes par lesquels les facteurs de risque psychosociaux agissent sur la détresse psychologique (les peurs, les émotions négatives, la fatigue). Selon notre modèle, l'exercice du rôle de cadre de premier niveau (et son noyau central consistant à « faire faire » le travail aux subordonné·es afin que celui-ci respecte les attentes de la direction) entraîne des tensions paradoxales (conflit de rôle, conflit imputabilité / contrôle) qui sont elles-mêmes génératrices de peurs et d'émotions négatives. Ces composantes interagissent et contribuent à alimenter la fatigue et la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Il s'agit là de mécanismes émergents qui n'avaient pas été explorés dans les modèles théoriques expliquant la détresse psychologique jusqu'à présent (Bakker et Demerouti, 2007; Karasek, 1979; Karasek et Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Les modèles qui dominent la littérature sur la détresse psychologique proposent implicitement des mécanismes explicatifs comme la peur de ne pas parvenir à satisfaire les attentes (à travers le concept d'incertitude) (Katz et Kahn, 1966; Karasek, 1979), la peur de ne pas être capable de réaliser le travail demandé, le sentiment d'impuissance, la frustration (Karasek, 1979) et la dévalorisation de soi (Siegrist, 1996). Notre modèle élargit les connaissances concernant les mécanismes psychologiques, et ce, en précisant leur nature et leur diversité, en les reliant à des facteurs psychosociaux particuliers comme la peur de nuire aux employé·es (associée à la surcharge de rôle) et la peur de provoquer des réactions émotionnelles (découlant du conflit de rôle). Les autres peurs qui ont émergé de nos données (peur de perdre sa crédibilité, peur de perdre la coopération des employé·es) viennent préciser le mécanisme impliquant la peur de perdre les ressources valorisées que suggère la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Sous cet angle, notre étude met en lumière la nature des ressources instrumentales et fondamentales qui sont valorisées par les cadres de premier niveau, soit respectivement la coopération des employé·es et la crédibilité.

Notre modèle explicatif apporte ainsi des explications nouvelles sur la manière dont les facteurs psychosociaux agissent sur les composantes de la détresse psychologique.

### **7.1.1 Validité (phase 1)**

Nous détaillerons maintenant la validité de l'analyse des données qualitatives de cette première phase en mobilisant les critères établis par Guba et Lincoln (1994) à savoir la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité, et la confirmabilité.

La crédibilité de cette phase repose d'abord sur l'application rigoureuse des pratiques reconnues dans la littérature, comme l'analyse de contenu (L'Écuyer, 1987) et conceptuelle (Miles et al., 2014). L'analyse qualitative des données a été réalisée suivant l'ensemble des étapes et démarches recommandées. Également, la validation des résultats obtenus auprès de la population à l'étude a été complétée afin de vérifier notre compréhension de leur réalité particulière (Bryman et Bell, 2011). Nous avons réalisé cette étape auprès de cinq cadres de premier niveau. Le modèle d'analyse et l'explication des concepts émergents (tensions paradoxales et peurs) traduisent adéquatement leurs propos et ce qu'ils et elles vivaient au travail. Cela leur a quelque fois permis de « mettre des mots et des images sur ce qu'ils ressentaient » et de les sensibiliser aux différents facteurs de risque présents dans leur travail, ce qui représente un indice d'authenticité ontologique (Lincoln et Guba, 2011).

La transférabilité des résultats de notre étude repose notamment sur la diversification externe de l'échantillon (Patton, 2014). Les cadres provenaient de différents milieux, secteurs d'activité et organisations, ce qui a permis de collecter des données sur différentes représentations ancrées dans divers contextes. Les résultats obtenus ne sont donc pas spécifiques à une organisation ou un secteur d'activité, ce qui permet d'accroître la richesse des données et de faire ressortir des concepts et des relations qui sont susceptibles de représenter plus largement la réalité des cadres de premier niveau.

La fiabilité de cette étude repose d'abord sur la conservation des documents qui témoignent de la réalisation des différentes étapes de l'analyse (conception de la grille d'entrevue, verbatims, recrutement des participant·es, versions préliminaire, intermédiaire et finale de l'analyse, etc.) (Bryman et Bell, 2011).

Finalement, la confirmabilité des résultats consiste à conduire les analyses « de bonne foi », soit de manière à limiter les préférences ou croyances personnelles dans les analyses (Bryman et Bell, 2011, p. 398). Nous avons pris soin de réaliser l'analyse conjointement avec la direction de recherche afin que les codes inscrits, les concepts identifiés et les relations entre les concepts émanent d'une compréhension partagée. Les propos des cadres de premier niveau interrogé·es permettaient de soutenir chacun des postulats énoncés dans le modèle d'analyse conçu.

Il faut noter, par ailleurs, que les résultats de l'analyse qualitative rejoignent sur certains points les résultats de recherches qualitatives réalisées chez les cadres de niveaux hiérarchiques confondus provenant d'autres secteurs (entre autres Dextras-Gauthier et Gilbert, 2024, Gilbert *et al.*, 2024; INSPQ, 2022b; McConville, 2006). Par exemple, notons l'identification de peurs rencontrées dans le travail managérial telles la peur de ne pas satisfaire les attentes, la peur de perdre son emploi et le syndrome de l'imposteur (Gilbert *et al.*, 2024, p. 80). Cela permet de renforcer notre réponse à plusieurs des critères de fidélité de la recherche en démontrant que les résultats ne présentent pas de biais préjudiciables aux analyses puisque nous arrivons à des résultats similaires aux autres chercheur·es (confirmabilité) et que les résultats pourraient être applicables dans d'autres contextes et d'autres cadres (transférabilité, crédibilité).

### **7.1.2 Limites (phase 1)**

Cette première phase qualitative comporte également certaines limites que nous nous devons de souligner ici.

Une première limite à souligner concerne la taille restreinte de l'échantillon de cadres de premier niveau interrogé·es ( $n=14$ ). Cette taille apparaît limitée pour transposer les résultats à tous les cadres de premier niveau, sans investigations supplémentaires auprès d'un plus vaste échantillon. Néanmoins, mentionnons que ce nombre de participant·es est tout de même raisonnable (Bryman et Bell, 2011, p. 491) pour une étude qualitative exploratoire réalisée dans le cadre d'une démarche mixte puisque le but n'est pas la représentativité de l'échantillon, mais bien à en arriver à colliger suffisamment de données dans un principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Creswell, 2009). Notons également que la saturation théorique de l'étude a été atteinte après la dixième entrevue, ce qui signifie que nous avons poursuivi avec quatre entrevues supplémentaires afin de s'assurer d'avoir obtenu des informations en qualité et en quantité suffisantes. Cela dit, il est possible que nos résultats ne fassent pas écho à la réalité de cadres de premier niveau dans des secteurs d'activité spécifiques pour lesquels les

résultats des employé·es sont plus difficilement mesurables (par exemple, un·e cadre qui superviserait des gardien·nes de nuit), et où les responsabilités des cadres sont différentes sur le plan de l'autorité et de la responsabilité pour les résultats (ex. : les cadres qui supervisent des équipes de professionnel·le·s de haut niveau). De futures investigations pourraient faire appel à un échantillon d'une composition plus variée qui inclurait des cadres supervisant des emplois moins communs et de différentes natures.

Une autre limite concerne la composition de l'échantillon. Celui-ci est composé exclusivement de cadres de premier niveau qui exercent leur profession au Québec et majoritairement de femmes (9 sur 14). Nous n'avons pas collecté d'informations concernant l'appartenance à une population majoritaire ou aux groupes protégés (minorités visibles, ethniques, etc.)<sup>182</sup>. Les futures investigations pourraient collecter ces informations auprès des participant·es afin de mieux situer la portée des résultats et tenir compte des différences perceptuelles et expérientielles possibles.

Également, comme la détresse psychologique se développe à plus ou moins long terme, il pourrait être pertinent de suivre les cadres pendant une période d'au moins un an afin de bien cerner la manière dont l'exposition aux facteurs de risque psychosociaux se transforme dans le temps. Cela permettrait aussi de comprendre comment interagissent l'accumulation de peurs et d'émotions négatives puis comment cette dynamique engendre de la détresse psychologique.

Notons aussi que les entrevues ont été réalisées avant le contexte pandémique. Cela fait en sorte que le modèle explique la détresse des cadres de premier niveau en temps « normal » et ne rend pas compte des défis qui se sont révélés pour les gestionnaires dans le contexte pandémique. Il pourrait être intéressant de comparer les résultats de cette étude avec d'autres investigations qualitatives auprès des cadres ayant eu lieu en temps de pandémie (p. ex., INSPQ, 2022b<sup>183</sup>).

Une limite a trait enfin au modèle d'analyse tel que présenté dans la phase 1 de la thèse. L'exhaustivité de celui-ci a été réduit afin d'assurer une meilleure cohérence entre les différentes phases de cette recherche mixte. Ainsi, certaines découvertes qu'a permis l'analyse des données qualitatives ne sont pas présentées dans cette thèse. C'est notamment le cas pour

---

<sup>182</sup> Cela est applicable pour les quatre échantillons de cadres de premier niveau constitués dans notre thèse doctorale.

<sup>183</sup> INSPQ. (2022b). *Être gestionnaire ou médecin en temps de pandémie : enjeux de santé mentale et pistes d'action*. INSPQ. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3211-etre-gestionnaire-medecin-pandemie.pdf>

le concept de stratégies de gestion des contradictions qui a émergé de l'analyse des propos des participant·es bien qu'aucune question du guide d'entrevue ne portait sur cet aspect. Nous offrirons un avant-goût de ces résultats pour discuter de pistes de recherches futures dans une sous-section du présent chapitre.

### **7.1.3 Ce que nous pouvons retenir de la phase 1**

En somme, nous pouvons retenir de cette première phase qualitative que plusieurs contributions théoriques ont été réalisées. En plus de mettre au jour de nouveaux concepts et de contextualiser des concepts existants à la réalité particulière des cadres de premier niveau, notre étude présente un modèle qui permet d'apporter des explications nouvelles qui vont au-delà des modèles théoriques existants, lesquels renferment un nombre limité de facteurs de risque psychosociaux génériques. Ce modèle introduit également des nouvelles tensions paradoxales qui sont directement associées aux particularités du rôle des cadres de premier niveau en plus de mettre des mots sur des peurs de gestion ressenties au travail. Finalement, le modèle d'analyse permet d'ouvrir la « boîte noire » des mécanismes que relie les facteurs de risque psychosociaux (tensions de rôle), les peurs, les sentiments négatifs ainsi que les composantes de la détresse psychologique en contexte professionnel. Selon la taxonomie des contributions de Colquitt et Zapata-Phelan (2007), cette première phase de la thèse se positionne comme une « constructrice »<sup>184</sup> en révélant de nouveaux concepts, en proposant des précisions à d'autres concepts puis en détaillant une nouvelle construction théorique.

Nous offrons ainsi une réponse à la lacune que nous avons identifiée dans le premier chapitre suite à la recension des écrits scientifiques, soit l'absence de modèle permettant de rendre compte de la complexité et de la spécificité des facteurs de risque psychosociaux influençant la détresse psychologique des cadres de premier niveau. La proposition de modèle que nous offrons, bien qu'il doive être considéré au vu des limites de l'étude, a le potentiel de susciter l'intérêt des chercheur·es et d'inviter à des recherches qui s'inscrivent dans la nouvelle perspective que nous soutenons (Colquitt et Zapata-Phelan, 2007, p. 1284<sup>185</sup>).

---

<sup>184</sup> « We define builders as articles that are relatively high in theory building but relatively low in theory testing. Builders include inductive studies that focus on new constructs, relationships, or processes. » (p. 1286)

<sup>185</sup> Extrait pertinent: « Articles that introduce a completely new construct (or significantly reconceptualize an existing one) have the potential to be even more novel. The introduction of a new construct creates a radical departure from existing work by generating a number of new research directions that can shape future thinking.» (p. 1284)

## 7.2 Phase 2 : Point de jonction de la méthodologie mixte

Cette étude a pour objectif spécifique d'élaborer et de valider des instruments de mesure pour les facteurs de risque psychosociaux spécifiques aux cadres de premier niveau, ainsi que pour les peurs et les émotions négatives. Il s'agit de l'étude pivot du devis mixte de type séquentiel exploratoire en trois phases puisqu'elle permet de mesurer les concepts issus de la phase qualitative pour vérifier la vraisemblance des propositions de recherche à travers une démarche hypothético-déductive employée à la dernière phase. L'élaboration et la validation des instruments de mesure permet donc la transposition des résultats des analyses qualitatives aux investigations quantitatives (Creswell, 2014; Creswell et Creswell, 2018).

Cette étude apporte deux principales contributions méthodologiques. La première contribution réside dans le développement de nouveaux instruments de mesure et la vérification de leurs qualités psychométriques (validités de construit, apparente, de contenu, concomitante, prédictive et nomologique (Bryman et Bell, 2011; Hair *et al.*, 2019b; Hinkin, 1998)). Ces nouveaux instruments permettent de mesurer les nouveaux concepts qui ont émergé de la phase qualitative, à savoir des facteurs de risque spécifiques au rôle de cadre de premier niveau (p. ex., conflit imputabilité / contrôle, reproches injustifiés, iniquité descendante) et des peurs (p. ex., de perdre sa crédibilité, de perdre la coopération des employé·es, de la trahison de la part des employé·es, de provoquer des réactions émotionnelles).

La deuxième contribution méthodologique concerne l'adaptation d'instruments de mesure existants. En effet, plusieurs des concepts identifiés lors de l'analyse des données qualitatives correspondent à des concepts existants dont des instruments de mesure sont déjà disponibles, quoique rarement validés. Nommons par exemple certaines ressources (soutien et estime de la direction, appui et flexibilité de la direction, disponibilité du budget, considération et reconnaissance des employé·es, etc.), tensions (ambiguïté de rôle, surcharge de rôles, conflit de rôle, conflit de valeurs, conflit vie professionnelle-vie personnelle, etc.), demandes (quantitative, fréquence des interruptions, etc.), peurs (de nuire aux employé·es, de l'échec) et sentiments négatifs (colère, solitude, injustice, etc.). Pour ces concepts, nous avons adapté les instruments de mesure au contexte de travail des cadres de premier niveau. En guise d'exemple, des énoncés spécifiques ont été ajoutés afin de mesurer la fréquence des interruptions des cadres de premier niveau : (a) je suis souvent interrompu.e par mes employé·es dans mon travail, (b) je dois souvent arrêter ma tâche pour aller régler un problème, (c) je peux facilement travailler sans être dérangé·e par les autres (employé·es, direction, collègues) (énoncé inversé). Cela a

permis de hausser le niveau de validité apparente des énoncés (Nunnally et Bernstein, 1994) de même que la perception que le questionnaire a été conçu suivant la réalité des cadres de premier niveau.

Ces contributions méthodologiques constituent une réponse à une des lacunes identifiées suite à la présentation de l'état des connaissances au premier chapitre, soit que les instruments de mesure étaient trop « génériques » pour mesurer correctement la réalité des cadres de premier niveau. Les instruments de mesure proposés dans cette thèse constituent une contribution méthodologique permettant le développement des connaissances dans le futur, en aidant les autres chercheur·es qui s'intéressent à la santé mentale des cadres à collecter des données fidèles et valides.

### **7.2.1 Validité (phrase 2)**

La validation des différents instruments de mesure réalisée dans cette phase permet de démontrer le niveau de validité convergente, prédictive, discriminante et nomologique. De manière générale, les énoncés sélectionnés pour les instruments de mesure permettent de bien mesurer les concepts pour lesquels ils ont été conçus.

Mentionnons toutefois ici les précautions que nous avons prises en amont de l'analyse des données afin de réaliser une démarche de validation qui respecte les règles de l'art. D'abord, nous avons pris soin d'utiliser de nouveaux échantillons de cadres de premier niveau de tailles conséquentes afin de collecter les données quantitatives (Creswell et Creswell, 2018). Nous avons également réalisé les analyses sur trois échantillons distincts que nous avons constitué pour les fins de cette thèse. Il s'agit là d'un atout considérant que la majorité des recherches en management ne font pas d'analyse factorielle confirmatoire et que, si elles le font, celle-ci est réalisée avec le même échantillon que pour l'analyse exploratoire (Howard, 2023). Il s'agit là d'une caractéristique de notre recherche qui suit les meilleures pratiques et les recommandations (Howard, 2023, p. 9)<sup>186</sup>. Ce sont donc trois échantillons distincts provenant de secteurs diversifiés qui ont contribué à cette phase de la recherche, un avantage pour la validité externe. Nous pouvons ainsi affirmer que les instruments ont été validés auprès d'un échantillon hétérogène qui représente bien la population à l'étude, et donc que ce processus ne repose pas sur un échantillon qui se cantonne à un seul milieu organisationnel ou secteur

---

<sup>186</sup> Extrait pertinent : « Researchers should perform their EFAs correctly and conduct follow-up CFAs with alternative samples when resources permit. » (Howard, 2023, p. 9)

d'activité. Soulignons finalement que nous avons réalisé une étape de validation de plus que ce que recommande la littérature (Boateng *et al.*, 2018), soit la deuxième analyse factorielle confirmatoire. Cela a renforcé le processus de validation.

### **7.2.2 Limites (phase 2)**

Pour cette deuxième phase, il convient d'identifier certaines limites afin de mieux apprécier la portée des résultats présentés.

D'abord, nous avons réalisé un premier processus complet de validation des instruments de mesure, mais des investigations supplémentaires restent à réaliser auprès de plus vastes échantillons. Les trois échantillons de cadres de premier niveau utilisés étaient de tailles suffisantes à la réalisation des analyses que nous avons effectuées puisque nous avons réparti les énoncés en sous-groupes afin que le ratio 5 participant·es par énoncé soit respecté (Hair *et al.*, 2019a). Toutefois, il serait intéressant d'avoir accès à des échantillons comportant systématiquement entre 200 et 300 participant·es comme le suggèrent Boateng et ses collègues (2018).

Aussi, bien que les données qualitatives aient été collectées avant mars 2020, les données quantitatives ont été collectées en contexte pandémique (entre l'automne 2020 et l'hiver 2022). Les réponses des cadres aux différents questionnaires doivent ainsi être interprétées au regard de ce contexte. Nous avons toutefois mis en place des mesures afin de s'assurer de limiter les biais potentiels (par exemple, mesurer les craintes associées à la COVID-19, comparer les résultats obtenus avec des sondages qui avaient été réalisés auparavant auprès de la même population de cadres, etc.). Il serait intéressant de répliquer cette étude dans un contexte post-pandémique.

Il faut aussi noter que la longueur des questionnaires était plus conséquente pour le deuxième échantillon puisqu'il s'agissait du premier partenaire de recherche à inviter les cadres à les remplir (pré-test). Nous avons par la suite réduit la longueur du questionnaire en s'appuyant sur les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Les prochaines étapes de validation pourront se concentrer sur un nombre plus restreint d'énoncés comme notre étude a permis une première épuration. L'utilisation des deux temps de mesure nous a toutefois permis de réduire la durée pour remplir chacun des deux questionnaires, ce qui permet de réduire les biais associés à la fatigue des répondant·es ainsi que les biais de variance commune (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff *et al.*, 2003).

Des études seraient nécessaires en vue de confirmer les indices de validité nomologique présentés dans notre étude. Le développement d'instruments de mesure est un processus long et complexe dans lequel l'amélioration continue des nouveaux instruments est souhaitée.

Concernant plus précisément les instruments de mesure, il faut noter que certains affichent des alphas de Cronbach faibles (soit légèrement inférieurs à .70) à l'issue de cette première étude de validation. C'est le cas notamment pour les concepts suivants au terme de la deuxième analyse factorielle exploratoire mobilisant l'échantillon no. 4 : l'équité des rétributions – prestige (.699), la fréquence des interruptions (.614) et le sentiment de culpabilité (.684). Il serait nécessaire de vérifier de nouveaux les qualités psychométriques de ces instruments de mesure en mobilisant d'autres données. De même, pour certains instruments de mesure (ex. : ambiguïté de rôle générale, colère, sentiment de solitude), moins de trois énoncés ont été conservés au terme des analyses (échantillon no. 4). D'autres études sont donc requises.

### **7.2.3 Ce que nous pouvons retenir de la phase 2**

En somme, nous pouvons retenir de cette deuxième phase de recherche que de nouveaux instruments permettant de prendre la mesure des facteurs de risque psychosociaux spécifiques aux cadres de premier niveau ont été développés et soumis à un processus de validation dans les règles de l'art. En plus d'opérationnaliser les concepts découverts dans la première phase qualitative de la thèse, ces instruments de mesure permettent de vérifier les principaux postulats du modèle d'analyse proposé. Nous réalisons ainsi une contribution méthodologique au champ de recherche ciblant les facteurs de risque psychosociaux au travail ainsi que les peurs de gestion. Les instruments de mesure que nous avons validés sont susceptibles d'être utilisés par d'autres chercheur·es pour produire de nouvelles connaissances.

De plus, ces instruments de mesure validés pourraient mener à des applications pratiques dans les organisations et/ou en recherche. Ces instruments pourraient constituer des outils diagnostic dans le cadre d'une démarche d'identification des facteurs psychosociaux menée auprès des cadres de premier niveau. Ils permettraient ainsi aux organisations de connaître les facteurs de risque auxquels sont exposés leurs cadres et de mettre en place des interventions. Ces outils diagnostics sont également susceptibles d'être utilisés auprès des individus qui gèrent du personnel, par exemple, les chefs d'équipe. Il serait pertinent d'utiliser ces instruments en sus de la mesure des facteurs de risque « génériques ». Il serait alors possible de mieux rendre compte de la diversité et de la particularité des facteurs de risque associés au rôle des cadres de

premier niveau. Afin de rendre le tout facilement réalisable, un succinct « Questionnaire des risques psychosociaux spécifiques aux cadres » pourrait être bâti et rendu accessible à la communauté scientifique et pratique. Cela permettrait de rendre plus systématique et naturelle l'investigation des déterminants spécifiques à leur détresse psychologique.

Avec cette deuxième phase de la recherche, nous offrons une réponse à une autre des lacunes que nous avons identifiées dans le premier chapitre, soit l'absence d'instruments de mesure qui tiennent compte des particularités du rôle des cadres de premier niveau. Notre proposition de nouveaux instruments de mesure représente une possibilité supplémentaire à la portée des chercheur·es intéressé·es par l'objet de notre recherche.

### **7.3 Phase 3 : Étude déductive quantitative**

Cette étude vise spécifiquement à mettre à l'épreuve des faits une portion du modèle explicatif de la détresse psychologique en vérifiant, à l'aide de données quantitatives, quelques-unes des hypothèses de recherche concernant les relations directes et indirectes entre les facteurs de risque et la détresse psychologique. Il s'agit de la dernière des trois phases du devis de recherche mixte de type séquentiel exploratoire qui permet de tester empiriquement les nouvelles connaissances produites dans le cadre de la phase 1 (propositions de recherche concernant les relations entre les concepts), et ce, à l'aide d'instruments de mesure contextualisés conçus à cette fin et vérifiés dans la phase 2.

La méthode des analyses acheminatoires (Lleras, 2005; Stage et al., 2004; Hair et al., 2019b) a été utilisée afin de vérifier les relations directes entre les variables, mais également les médiations. Globalement, les analyses ont confirmé les relations directes unissant les tensions paradoxales de rôle (conflit imputabilité / contrôle, surcharge de rôles, conflit de rôle) aux peurs de gestion (peur de l'échec et de perdre sa crédibilité, de nuire aux employé·es, de provoquer des réactions émotionnelles). Il s'agit là de résultats qui confirment que les facteurs de risque psychosociaux sont liés à des réactions individuelles de stress, telles la peur (Selye, 1976; Lazarus et Folkman, 1984).

Les analyses ont aussi permis de vérifier l'effet positif des peurs sur les sentiments d'impuissance et d'iniquité descendante ainsi que la fatigue. Les relations unissant deux des trois peurs de gestion à la fatigue se révèlent positives et statistiquement significatives. Cela va

dans le même sens que les hypothèses sous-jacentes aux modèles dominants comme l'hypothèse centrale de la théorie de la conservation des ressources à l'effet que la peur de perdre des ressources sollicite des ressources supplémentaires pouvant conduire à l'épuisement (Hobfoll, 1989). La fatigue ainsi que les sentiments négatifs étaient tous liés à la détresse psychologique conformément aux prédictions.

En plus des relations directes entre les variables du modèle, les analyses acheminatoires ont permis de révéler des chaînes de médiation simples et complexes conformément à ce que laissaient présager les résultats de l'analyse qualitative réalisée dans la première phase de la thèse. Pour les médiations simples, notre étude montre que : 1) les tensions de rôle paradoxales sont associées aux sentiments négatifs et à la fatigue à travers les différentes peurs de gestion et que 2) ces peurs sont en majorité liées positivement à la détresse via ces sentiments négatifs et la fatigue. Concernant les chaînes incluant deux médiateurs, elles révèlent que les tensions paradoxales sont liées à la détresse psychologique par un processus complexe dans lequel les peurs, les sentiments négatifs et la fatigue se côtoient et se succèdent. En guise d'exemple, la surcharge de rôles est liée positivement à la peur de l'échec et de perdre sa crédibilité, laquelle est associée à un sentiment d'impuissance. Ainsi, en devant concilier des activités de supervision de personnel et de gestion administrative (qui ne peuvent être remplies totalement en raison des contraintes de temps), les cadres craindraient que cela nuise à la réalisation de leurs objectifs et à la perception que la direction a de leur performance. Cette anticipation susciterait un sentiment d'impuissance qui les conduirait à vivre de la détresse psychologique à plus ou moins long terme conformément aux postulats du modèle de Karasek (1979). Ces résultats révèlent les schémas ainsi que les processus cognitifs et émotionnels reliant les tensions de rôle à la détresse psychologique.

Il convient de rappeler ici que seules deux hypothèses concernant les rôles médiateurs de la peur de nuire aux employé·es et de la perception d'iniquité descendante ne se sont pas avérées statistiquement significatives. Cela peut être lié à la taille de notre échantillon qui est limitée. Néanmoins, des investigations plus approfondies seraient nécessaires afin de mieux comprendre les relations unissant ces concepts. Par exemple, dans le modèle proposé, la perception d'iniquité descendante est positionnée comme un sentiment négatif (sentiment d'iniquité) alors que sa définition le positionne comme un facteurs de risque psychosocial supplémentaire. Pour faire un parallèle avec les concepts existants, la perception d'injustice distributive est différente du sentiment d'iniquité (émotion négative) que génère ce facteur de

risque. Des analyses supplémentaires seraient nécessaires afin de mieux rendre compte du rôle de la perception d'iniquité descendante sur la détresse psychologique des cadres de premier niveau.<sup>187</sup>

Les contributions théoriques de cette phase sont multiples. D'abord, elle corrobore les résultats obtenus dans la phase qualitative, ce qui constitue un indice supplémentaire de la capacité des données à représenter la réalité des cadres de premier niveau. Ensuite, notre modèle permet de vérifier empiriquement le mécanisme de la peur de l'échec et du sentiment d'impuissance tel qu'établi théoriquement (à défaut d'avoir été validé empiriquement) par les modèles dominants (Karasek, 1979; Katz et Kahn, 1966). Cela complémente la littérature scientifique en confirmant la vraisemblance des mécanismes psychologiques sous-jacents par lesquels les facteurs de risque psychosociaux agissent sur l'état de détresse psychologique. Cela permet de produire de nouvelles connaissances concernant la nature de la relation entre les facteurs de risque psychosociaux et la détresse psychologique, ce qui permet une meilleure compréhension du phénomène. Enfin, notre modèle permet de vérifier des mécanismes spécifiques (p. ex., peur des réactions émotionnelles des employé·es) pour expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Elle montre également que chacun des facteurs de risque psychosociaux exerce une influence sur la détresse psychologique à travers des peurs de natures différentes et des émotions distinctes. Cela représente un ajout qui se distingue des études portant spécifiquement sur les déterminants psychosociaux directs de la détresse psychologique des cadres (ce qui est le cas des études recensées dans la revue de la littérature présentée au premier chapitre de la thèse).

Également, les résultats montrent que la fatigue est un concept central dans l'explication de la détresse psychologique puisqu'elle constitue un des mécanismes par lequel les peurs agissent sur la détresse. À l'instar des sentiments négatifs, la fatigue est liée directement à la détresse psychologique, ce qui démontre que les peurs rencontrées dans le milieu de travail épuisent les ressources des individus, ce qui mène à des conséquences sur le plan de la santé psychologique (Bakker et Demerouti, 2007).

---

<sup>187</sup> Des analyses réalisées pour la production de rapports de recherche destinés à chacune des organisations partenaires ont révélé que ce facteur de risque se positionnait comme l'un des plus importants en raison de la force de la relation positive qui l'unissait à la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Il s'agit donc d'un facteur qu'il serait

Nos résultats apportent une contribution théorique en vérifiant l'existence de mécanismes par lesquels les facteurs psychosociaux agissent sur la détresse psychologique. Les nouvelles connaissances au sujet des mécanismes constituent également des contributions révélatrices, pour reprendre les termes de Corley et Gioia (2011). Cette troisième phase finale, et complémentaire aux deux précédentes, nous permet de qualifier notre thèse d'un travail de recherche « expanseur » des connaissances actuelles (Colquitt et Zapata-Phelan, 2007), dans la mesure où de nouveaux concepts, une modélisation propre aux cadres de premier niveau ainsi que des instruments de mesure sont proposés et qu'une partie du modèle est vérifiée empiriquement auprès des cadres de premier niveau. Comme le soulignent Colquitt et Zapata-Phelan (2007) :

« Enfin, les articles d'expansion sont des articles qui sont relativement élevés à la fois en matière de construction théorique et de la vérification de théories. Comme les articles de construction, les articles d'expansion se concentrent sur des constructions, des relations ou des processus qui n'ont pas fait l'objet d'une théorisation préalable, mais ils effectuent cet examen tout en testant une théorie existante. Ce faisant, ils élargissent une littérature donnée en l'emmenant dans une direction nouvelle et différente. »<sup>188</sup> (p. 1286)

### 7.3.1 Validité (phase 3)

Les contributions de cette phase doivent également à être appréciées à la lumière de la notion de validité. En ce qui concerne la validité interne, nous ne pouvons prétendre démontrer des relations de cause à effet entre les variables avec un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale. Les deux temps de mesure permettent de limiter les biais de variance commune (Malhotra *et al.*, 2017; Podsakoff et Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003), mais ne constituent pas un devis longitudinal de recherche.

La validité interne de cette phase est solidifiée du fait que les hypothèses sont formulées à partir du discours des participant·es aux entrevues qui ont décrit la manière dont les caractéristiques de leur rôle agissent sur les différentes composantes de la détresse psychologique. Il s'agit là d'une argumentation ancrée dans le réel : les données représentent la manière dont les cadres de premier niveau rencontrés interprètent le monde qui les entoure. Ce faisant, nous profitons des forces des devis qualitatifs dans le but de réduire les limites associées aux devis

---

<sup>188</sup> Traduction libre de : « Finally, expanders are articles that are relatively high in both theory building and theory testing. Like builders, expanders focus on constructs, relationships, or processes that have not been the subject of prior theorizing, but they conduct that examination while testing some existing theory. In so doing, they expand a given literature by taking it in a new and different direction. » (p. 1286)

corrélationnels, soit les corrélations fortuites ou l'intervention de variables confondantes (Bryman et Bell, 2011). Les relations entre les variables sont exprimées par le discours des participant·es.

Bien que le modèle d'analyse découle de l'analyse des données qualitatives, qu'il ait trouvé écho chez les participant·es consulté·es pour attester de sa conformité à leur réalité et que les hypothèses formulées s'appuient partiellement sur des théories dont les principes ont été soutenus empiriquement par des recherches antérieures, il est possible que d'autres médiateurs ou modérateurs jouent un rôle dans la relation entre les tensions paradoxales de rôle et la détresse psychologique. Nommons par exemple le mécanisme de dévalorisation de soi (Siegrist, 1996) ou encore l'effet modérateur des ressources personnelles ou organisationnelles telles que le soutien social et la latitude décisionnelle (Karasek, 1979; Bakker et Demerouti, 2007). Les caractéristiques personnelles (l'âge, le genre et l'expérience en gestion) pourraient également raffiner les résultats obtenus.

En guise d'appui supplémentaire à la validité interne, nous pouvons mobiliser des analyses supplémentaires (non montrées ici). Ces analyses soutiennent la relation entre la détresse psychologique et les conséquences subjectives (intention de quitter, satisfaction, engagement) comme les conséquences objectives (consommation de psychotropes, d'alcool, présentéisme, consultation d'un.e professionnel.le en santé mentale) conformément aux résultats d'études précédentes (Cloutier et Pellerin, 2019, 2020, 2021; ISQ, 2023). Elles permettent également de préciser que l'effet du contexte pandémique (les peurs liées à la COVID-19) sur la détresse psychologique n'est pas statistiquement significatif.

Néanmoins, afin d'attester de qualité de l'échantillon, nous avons vérifié les biais systématiques associés aux non-répondant·es en comparant les caractéristiques des répondant·es aux différents temps de mesure (Berg, 2005; Madans *et al.*, 2023; Miller et Smith, 1983). Cela nous a permis d'écarter ce type de biais et de poursuivre les analyses avec un échantillon représentatif de sa population sur la base des caractéristiques socio-démographiques et des caractéristiques similaires des non-répondant·es qui ont quitté l'étude après le premier questionnaire.

En ce qui concerne la validité externe, bien que la taille de notre échantillon soit limité ( $n=93$  et  $n=91$  pour les analyses; méthode FIML) par rapport à sa population mère ( $N=600$ ), les tests

statistiques ont permis de démontrer qu'il était représentatif de sa population en termes de caractéristiques socio-démographiques.

Finalement, le modèle proposé contribue à la validité écologique de cette phase, c'est-à-dire la propension d'une étude à s'appliquer de manière naturelle dans le quotidien de la population étudiée (Bryman et Bell, 2011). En effet, le modèle d'analyse présente un processus imagé et simplifié permettant de cibler les facteurs de risque et les mécanismes associés aux symptômes de détresse psychologique. Les résultats et leurs implications sont également utilisables par des cadres de premier niveau ou un autre public intéressé à leur santé mentale. Il s'agit néanmoins d'une construction théorique qui présente un niveau d'abstraction plus élevé que le vécu réel et organique des cadres de premier niveau.

### 7.3.2 Limites (phase 3)

Il convient de mentionner certaines limites pour la dernière phase de notre thèse. D'abord, il faut réitérer le fait que les relations de causalité entre les différentes variables de notre modèle ne peuvent être démontrées par les analyses acheminatoires et les analyses de médiation. Le devis corrélationnel à coupe transversale ne permet pas de vérifier de tels postulats, et ce, malgré l'utilisation de deux temps de mesure.

Ensuite, nous avons utilisé un échantillon de taille raisonnable compte tenu de notre devis de recherche incluant deux temps de mesure ( $n=93$  et  $n=91$ ; méthode FIML). Il s'agit d'un revers de ce devis qui permet de limiter la variance commune (Podsakoff *et al.*, 2003). Disposer d'un petit échantillon est habituellement associé à un risque de faible puissance statistique qui se définit comme « la capacité d'un test de détecter un effet lorsque celui-ci est réellement présent dans la population étudiée »<sup>189</sup> (Neyman et Pearson, 1933 cité dans O'Rourke et MacKinnon, 2015, p. 4). Malgré cela, nous avons pu détecter des relations statistiquement significatives pour l'ensemble des relations directes entre les variables ainsi que la quasi-totalité des hypothèses concernant les médiations (à l'exception de deux). Cela nous permet de penser que la taille de l'échantillon ne pose pas d'enjeu particulier en termes de puissance statistique. Il faut tout de même interpréter les résultats avec prudence. Nous avons d'ailleurs fait des choix méthodologiques en considérant la taille de notre échantillon, soit sélectionner un nombre restreint de variables du modèle d'analyse complet (présenté à la phase 1) et utiliser des

---

<sup>189</sup> Traduction libre : « The power of a statistical test is that test's ability to detect an effect when an effect is truly present in the population (Neyman & Pearson, 1933). » (O'Rourke et MacKinnon, 2015, p. 4)

variables composites (plutôt que des variables latentes) (Hair *et al.*, 2019b). Ce faisant, les résultats présentés dans cette étude font état d'une partie du modèle d'analyse et ne rendent pas compte complètement de son niveau de complexité. Toutefois, il faut souligner que le modèle d'analyse vérifié dans la présente phase permet de porter un regard simplifié sur les différentes implications des tensions paradoxales en lien avec la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Vérifier empiriquement l'ensemble des relations proposées à la suite des analyses qualitatives permettrait d'apporter une profondeur supplémentaire aux résultats.

Notons aussi que l'échantillon final utilisé afin de vérifier les hypothèses de recherche est constitué de cadres de premier niveau provenant d'un seul secteur d'activité (une seule organisation partenaire). Afin d'assurer une validité externe à nos résultats, répliquer l'étude avec des échantillons composés de cadres de premier niveau provenant d'autres secteurs d'activité serait souhaitable. La composition de l'échantillon utilisé pour cette phase est particulière à l'organisation partenaire qui comporte une majorité d'hommes dans sa population. Porter un regard attentif sur les caractéristiques socio-démographiques des cadres à l'étude (la population majoritaire versus les groupes protégés) serait également éclairant pour identifier des tendances qui pourraient permettre de nuancer les résultats.

Une phase qualitative subséquente à cette phase quantitative pourrait ajouter de la richesse ainsi que des nuances aux relations identifiées entre les variables. En sollicitant le point de vue des acteur·rices concerné·es, l'importance relative des facteurs de risque pourrait être appréciée et les mécanismes menant à la détresse psychologique pourraient être commentés. Il s'agirait d'une manière audacieuse et originale de boucler la boucle à une étude mixte à devis séquentiel exploratoire comportant déjà trois phases: les données qualitatives collectées en début de recherche puis vérifiées dans une approche quantitative pourraient être réappréciées à la lumière des résultats obtenus (Creswell et Creswell, 2018).

### **7.3.3 Ce que nous pouvons retenir de la phase 3**

En somme, nous pouvons retenir de cette troisième phase de recherche que la vaste majorité des hypothèses formulées à partir des données qualitatives ont pu être vérifiées empiriquement, soit seize des dix-huit hypothèses qui ont été formulées. Seules deux hypothèses de médiations nécessiteraient des analyses plus exhaustives, à savoir les rôles médiateurs de la peur de nuire aux employé·es et la perception d'iniquité descendante dans la relation entre la surcharge de

rôles et la détresse psychologique<sup>190</sup>. Une partie du modèle conçu à la première phase inductive de la recherche est soutenu empiriquement à l'aide d'un nouvel échantillon de cadres de premier niveau.

Pour conclure la discussion des différentes phases, la prochaine section présentera les aspects à retenir au sujet de la méthodologie mixte déployée dans notre thèse.

#### **7.4 Validité de notre recherche mixte**

En plus des contributions et limites énoncées précédemment, nous indiquerons de quelle manière les forces et faiblesses des différentes phases de la recherche interagissent de manière complémentaire dans l'intérêt de la validité des résultats (Creswell et Creswell, 2018).

Nous pouvons d'abord avancer que la validité de la phase 3 de la recherche est fortifiée par l'étude inductive réalisée à la phase 1. D'une part, la validité interne de l'étude quantitative est favorisée par les résultats de l'analyse qualitative des verbatims. En effet, leur richesse a permis de préciser la nature des relations entre les variables en faisant notamment ressortir les mécanismes psychologiques. Cela a offert un fondement aux hypothèses formulées à partir du vécu des participant·es, limitant ainsi la possibilité que les relations entre les variables soient attribuables à des variables confondantes. La validité externe est, pour sa part, soutenue par la diversification externe de l'échantillon qualitatif qui comportait des cadres de premier niveau de dix secteurs d'activité différents, ce qui implique une meilleure transférabilité des résultats à d'autres contextes et échantillons. De même, le fait qu'un retour sur les entrevues ait eu lieu afin de valider l'analyse est un argument en faveur de la validité écologique de la recherche.

La fiabilité de la phase 1 bénéficie pour sa part des études quantitatives subséquentes afin d'offrir une confirmation de la justesse des résultats qualitatifs mis en lumière. En effet, les résultats obtenus auprès des trois échantillons de cadres de premier niveau provenant de différents terrains de recherche confirme que les nouveaux concepts sont pertinents pour expliquer le vécu des gestionnaires et leur détresse psychologique. Cela s'inscrit en faveur de la transférabilité, de la confirmabilité, de la crédibilité et de la fiabilité (Guba et Lincoln, 1985) de la première phase qualitative.

---

<sup>190</sup> Chaîne de médiation : « Surcharge de rôles – peur de nuire aux employé·es – perception d'iniquité descendante – détresse psychologique ».

L'authenticité ontologique et éducative (Lincoln et Guba, 2011) de la première phase de la recherche est par ailleurs bonifiée par les phases quantitatives qui ont reposé sur des partenariats avec des organisations. Ce faisant, nous avons pu interagir avec les cadres de premier niveau, les responsables de la gestion des ressources humaines ainsi que la haute direction des organisations de même que le comité exécutif des regroupements partenaires. Nous avons ainsi joué un rôle de sensibilisation auprès de ces différentes parties prenantes.

En somme, ce que ne permet pas la phase 1 (généralisation à la population d'où provient l'échantillon, mesure rigoureuse des concepts, vérification d'hypothèses de recherche, quantification des concepts et des relations entre les concepts) est rendu possible par les deux phases subséquentes de la recherche. De surcroît, ce qui n'est pas réalisable dans une étude hypothético-déductive (contextualisation, exploration de la pensée des participant·es, richesse des explications concernant les variables et leurs interrelations, découverte de nouveaux concepts) est rendu possible avec la phase inductive préalable. Le devis de recherche déployé rend donc justice aux objectifs ainsi qu'aux conclusions que nous pouvons tirer de notre thèse en plus de répondre aux lacunes identifiées dans la littérature concernant les déterminants de la détresse psychologiques des cadres.

### **Contributions pratiques et sociales**

Notre thèse apporte également des contributions sur les plans pratique et social.

D'abord, nous avons établi des partenariats avec des organisations afin de constituer notre banque de données. Au moment de la prospection des terrains de recherche, plusieurs se sont dit intéressées et interpellés par l'étude comme il s'agissait d'un sujet porteur qui leur semblait nécessaire. En ce sens, une partie invisible de la thèse concerne les retombées concrètes pour les terrains partenaires ayant pris part à la recherche. Pour chacun, un rapport détaillé présentant les résultats des analyses a été remis, expliqué et présenté. Il y a eu également des présentations auprès des hautes directions des organisations concernées, ce qui démontre l'écoute et l'importance accordées aux résultats de notre thèse. De plus, avec notre implication, des comités de travail ont été mis sur pied dans certaines organisations afin de poursuivre les discussions sur le sujet en vue de trouver des solutions gagnantes au problème de détresse psychologique des cadres de premier niveau. Cela témoigne de la contribution pratique et concrète que notre thèse a déjà apporté dans le milieu du travail. Notre thèse a ainsi rempli son rôle de porte-parole en partageant une nouvelle façon de comprendre la réalité des cadres de premier niveau en

insistant sur l'importance de se préoccuper de leur état de détresse psychologique. Nous sommes fières d'avoir contribué aux démarches d'amélioration que certaines des organisations partenaires ont mis en place. L'amélioration des pratiques de gestion constituent un premier indice solide de l'utilité de notre recherche.

De même, à partir des résultats de cette recherche, nous avons développé des outils diagnostics, des formations et des ateliers pour les cadres de premier niveau afin qu'ils puissent connaître les facteurs de risque spécifiques auxquels ils et elles sont exposé·es, comprendre leurs peurs et leurs sentiments négatifs, et ce, en vue de développer des stratégies de gestion fonctionnelles leur permettant de faire face aux tensions paradoxales que présente leur rôle. À ces occasions, nous avons reçu des commentaires et des témoignages soutenant que les facteurs de risque psychosociaux qui émergent de notre thèse représentent fidèlement leur réalité et qu'ils se retrouvent dans leur quotidien.

Sur cette lancée, nous avons également publié un article professionnel (Pellerin et Cloutier, 2024) visant à informer les gestionnaires, les professionnel.le.s en gestion des ressources humaines ainsi que le public de certains résultats de notre recherche. Notre implication active dans le milieu du travail nous permet également de développer des programmes organisationnels et des initiatives (activités sous le thème de la prévention, co-développement, coaching, mentorat, ateliers, formations, diffusion de fiches pratiques et de capsules de sensibilisation, sondages organisationnels, etc.) visant à préserver la santé mentale des cadres et favoriser leur « expérience-gestionnaire » (Charron, 2022<sup>191</sup>). Cela représente un atout afin de valoriser ou de revaloriser le travail des cadres, notamment dans un contexte actuel de pénurie pour cette catégorie occupationnelle (Dion, 2021).

Outre ces apports concrets déjà réalisés dans les milieux de travail partenaires, les résultats de notre thèse offrent un potentiel pour le transfert des connaissances dans les milieux de pratique au sens large. Les résultats pourraient être utilisés par les professionnel·les en gestion des ressources humaines et les directions d'entreprises afin de mieux soutenir les cadres de premier niveau dans l'exercice de leurs fonctions, et ce, en réduisant la présence des facteurs de risque spécifiques à la source. Il en va de même pour les Programmes d'aide aux employé·es (PAE)

---

<sup>191</sup> Article découlant d'une entrevue réalisée par la doctorante au journal *Les Affaires* concernant la santé psychologique des cadres de premier niveau et la présentation des résultats préliminaires de la thèse. Charron, C. (2022). Voici ce qui mine le moral de vos gestionnaires. *Les Affaires*. Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/voici-ce-qui-mine-le-moral-de-vos-gestionnaires/630391>

qui pourraient être plus au fait des facteurs de risque émanant de la réalité particulière des cadres afin de les soutenir de manière plus personnalisée. Nous indiquons quelques possibilités dans les lignes qui suivent.

Par exemple, en ce qui concerne le facteur de risque « perception d'iniquité descendante », des actions pourraient être prises afin de veiller à ce que les avantages monétaires et non-monétaires offerts aux employé·es de par les règlements, politiques et initiatives des employeurs (p. ex. : télétravail, congé flexible, temps supplémentaire rémunéré, charge de travail équitable) soient également disponibles pour les cadres. Le fait d'offrir des rétributions au personnel alors que les cadres n'y ont pas accès génère des émotions négatives tel un sentiment d'injustice (conformément aux résultats de la phase 3), en plus de constituer un prédicteur de la détresse psychologique à part entière (Pellerin et Cloutier, 2023). La littérature montre d'ailleurs que lorsque la direction offre des ressources aux cadres, ils et elles seront enclin·es à en faire profiter leurs employé·es par une saine gestion de proximité et l'offre de rétributions sociales (considération, reconnaissance, soutien) (Biron et al., 2018).

Un autre exemple d'appropriation pratique des résultats pourrait concerner le conflit imputabilité / contrôle. Il serait possible de porter une attention particulière afin d'analyser l'autonomie offerte aux cadres de premier niveau en conjonction avec l'étendue des responsabilités qui leur sont confiées et dont ils sont imputables. Si l'étendue des responsabilités ne peut être revue, offrir la latitude nécessaire dans la gestion de proximité serait pertinente (p. ex., développer des initiatives pour soutenir les employé·es, les rendre coopératifs / coopératives, contribuer à leur motivation et leur qualité de vie au travail, etc.). Aussi, porter attention à ce que la quantité (suffisamment d'employé·es, ni trop, ni pas assez) et la qualité (expérience, connaissances, attitude coopérative) des ressources humaines de leur équipe soit au rendez-vous afin de livrer les mandats attendus serait salvateur. À tout le moins, considérer ces variables au moment de confier des projets et d'évaluer les résultats semble opportun.

Cela mène donc à repenser les façons de faire entourant le soutien, le développement et les pratiques offertes aux cadres dans les organisations. Considérer les cadres comme une catégorie hétérogène semble également la voie à suivre : comme la réalité est différente selon le niveau de gestion occupé (Mintzberg, 2009; Townsend et Dundon, 2015), les besoins, les facteurs de risque et les ressources sont appelés à varier également. Il convient donc de se questionner au moment de déployer des initiatives organisationnelles qui ciblent les cadres afin que chaque

niveau de gestion se sente considéré, entendu et outillé afin de faire face aux défis quotidiens rencontrés.

Une attention plus soutenue pourrait également être portée sur les cadres de premier niveau selon leurs caractéristiques personnelles (expérience dans le rôle, genre, formation préalable en gestion, etc.). Par exemple, les nouveaux et nouvelles cadres pourraient ne pas avoir les mêmes attentes envers l'organisation que les cadres expérimenté·es. Aller à la rencontre de ces cadres en prenant note de leurs défis, besoins, attentes et solutions potentielles est une voie de passage intéressante pour avoir un impact réel et contribuer à préserver leur santé psychologique.

Finalement, le soutien organisationnel offert aux cadres de premier niveau pourrait faire l'objet d'une promotion encore plus soutenue. Ce soutien peut certes être offert par les supérieur·es immédiat·es (reconnaissance, considération, justice, etc.), la direction de l'organisation (flexibilité et soutien offerts par la direction; concepts développés dans notre thèse), les collègues (aide concrète, partage d'expériences, communauté de pratique), mais aussi par les employé·es (bien faire le travail, prendre des initiatives, offrir de l'aide, etc.) qui ont un rôle de plus en plus marqué quant à la santé psychologique de leur gestionnaire (St-Hilaire *et al.*, 2019b). La diffusion de bonnes pratiques et d'attentes permettant de soutenir leur santé psychologique est aussi de mise (p. ex. : politiques de déconnexion accessibles, flexibilité d'horaire, heures de travail raisonnables, etc.).

Somme toute, les résultats de cette étude peuvent être mobilisés de différentes manières. Une approche holistique permettant de préserver la santé mentale des cadres de premier niveau est souhaitable en considérant les contraintes rencontrées ainsi que les ressources disponibles (Bakker et Demerouti, 2007; Gilbert *et al.*, 2024).

### **Pistes de recherche futures**

En plus des pistes abordées pour chacune des trois phases de la recherche, il nous semble souhaitable de présenter des pistes de recherches futures que pourraient inspirer les résultats, les forces et les limites de notre thèse dans son ensemble.

Pour débiter, il nous semble opportun de mentionner que seule une partie du modèle d'analyse a été présentée dans les résultats de la phase 1 afin d'assurer une cohérence avec les phases subséquentes de la recherche. En effet, les cadres interrogé·es ont abordé spontanément dans

leur discours l'utilisation de stratégies de gestion des contradictions. Nos objectifs de recherche de même que notre guide d'entretien n'abordaient pas ces aspects, il s'agit donc d'une découverte qui a émergé des entrevues. Cela a permis de révéler sept stratégies qui sont utilisées par les cadres de premier niveau en vue de « gérer » ou de réduire les contradictions et d'atténuer leurs conséquences néfastes (peurs, émotions négatives), à savoir : (a) contrôler et rectifier les résultats du travail de leurs employé·es, (b) les développer et aider, (c) les surveiller et faire de la discipline, (d) leur offrir des rétributions sociales, (e) réaliser le travail des employé·es eux-mêmes, (f) adapter leur discours à leurs interlocuteur·rices, (g) ajuster les demandes pour les rendre acceptables aux yeux des employé·es. Certaines de ces stratégies sont plus fréquemment associées à des tensions paradoxales précises, comme c'est le cas pour la stratégie consistant à réaliser le travail soi-même et le conflit de rôle ou encore la stratégie visant à contrôler et rectifier les résultats avec le conflit imputabilité / contrôle. Les données qualitatives révèlent par ailleurs que ces stratégies sont susceptibles d'intensifier leur détresse psychologique en ayant pour effet d'accroître les efforts que les cadres investissent dans leur travail (p. ex. : demande quantitative, demande qualitative, demande émotionnelle), ce qui est de nature à entraîner de la fatigue et/ou des émotions négatives. Elles deviennent du même coup des facteurs de risque psychosociaux supplémentaires qu'il convient de considérer dans le développement de la détresse psychologique.

Ce faisant, il s'avérerait pertinent de vérifier empiriquement les relations unissant les tensions de rôle et les stratégies de gestion des tensions à travers une approche hypothético-déductive. Les stratégies de gestion des contradictions mobilisées permettent-elles de réduire les tensions de rôle et les peurs, et le cas échéant, quels sont leurs effets ? Étant donné les interrelations entre les stratégies, les tensions paradoxales, les peurs, les émotions et la détresse que laissent présager les analyses qualitatives, il pourrait être intéressant de développer un modèle impliquant l'ensemble des effets mis en lumière afin de mieux comprendre l'implication de l'utilisation de ces stratégies. Cela permettrait de rejoindre les études qui abordent les stratégies de gestion du stress, de « coping » ou encore des contradictions qui sont utilisées par les cadres (Bellini, 2005; Bollecker et Nobre, 2016; Villeneuve et Gosselin, 2024; Rivière *et al.*, 2013).

Dans la même veine, un petit nombre d'aspects positifs sont ressortis des entrevues. C'est notamment le cas de la notion de fierté envers les résultats des équipes et des relations de confiance que les cadres réussissent à développer avec leurs employé·es. Il en va de même pour la satisfaction à l'égard des qualités que présentent les employé·es (compétences, motivation,

performance, relations harmonieuses), aspect qui a été abordé par les cadres lors des entrevues. Ces ressources pourraient être approfondies en vue de vérifier dans quelle mesure ces sentiments positifs peuvent cohabiter avec des sentiments négatifs, et de quelle manière ils influencent le niveau de détresse psychologique. Cette voie de recherche semble d'ailleurs empruntée par des chercheur·es (Gilbert *et al.*, 2024). Il pourrait dès lors être intéressant de vérifier l'effet modérateur des ressources dans la relation entre les tensions paradoxales et la détresse psychologique (et ses composantes), ou encore de se pencher sur la manière dont la combinaison des facteurs de risque psychosociaux et des ressources spécifiques aux cadres de premier niveau interagissent pour expliquer leur détresse psychologique (suivant les principes des modèles de Bakker et Demerouti, 2007; Karasek et Theorell, 1990)

De surcroît, comme notre modèle d'analyse cible spécifiquement les facteurs de risque psychosociaux au travail en lien avec la détresse psychologique des cadres de premier niveau (conformément à notre objectif de recherche), les études futures pourraient également tenir compte des facteurs hors-travail comme l'ont déjà fait plusieurs études (p. ex., Dompierre *et al.*, 1993; Love et Edwards, 2005; OSMET, 2024). Cette combinaison de facteurs liés au travail et à la sphère personnelle serait pertinente pour mettre en lumière des facteurs de risque individuels qui sont liés au phénomène.

Les cadres de premier niveau de grandes organisations de différents secteurs d'activité ont été ciblé·es par l'échantillonnage de notre thèse doctorale, laissant ainsi une occasion d'étudier plus finement le phénomène dans les PME. Des chercheur·es se sont d'ailleurs récemment attardé à la santé mentale des cadres qui œuvrent dans ces entreprises (Villeneuve et Gosselin, 2024). Des études comparatives seraient requises afin de vérifier si l'intensité des facteurs de risque psychosociaux spécifiques ressentis par les cadres de premier niveau sont expliqués par les caractéristiques de l'organisation (taille, secteur d'activité, secteur public / privé, etc.). Explorer la pertinence du modèle d'analyse et des instruments de mesure dans des secteurs d'activité variés pourrait jeter les bases d'une généralisation plus vaste des résultats.

Enfin, il pourrait être éclairant d'appliquer notre modèle d'analyse et les postulats théoriques de notre étude dans un contexte post-pandémique qui incorpore désormais différentes composantes qui étaient moins saillantes auparavant (travail hybride, hyperconnectivité, préoccupations à l'égard de la déconnexion, enjeux d'équilibre travail – vie personnelle, etc.) (Cloutier et Pellerin, 2020; Ollier-Malaterre *et al.*, 2024; Saba et Cachat-Rosset, 2020).

Il s'agit là de quelques pistes de recherche possibles qui sauront assurément se bonifier au vu des changements du travail à l'ère de l'intelligence artificielle et de la 5e révolution industrielle (Bangash, 2020; Dumbroski et Wagner, 2014; Mukuni, 2023; Zirar *et al.*, 2023).

## CONCLUSION

Notre thèse s'est intéressée aux cadres de premier niveau dont la position implique la conciliation des attentes des employé·es sous leur supervision et des attentes de leurs supérieur·es hiérarchiques (Hales, 1999; McConville, 2006), impliquant ainsi l'occupation d'un rôle « paradoxal » (Bellini, 2005; Guilmot et Vas, 2013).

Notre recension des écrits a permis de constater le nombre très limité d'études portant sur les facteurs psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Ces rares études consistent à transposer aux cadres les modèles dominants développés pour des emplois non-cadres comme le modèle demande-contrôle-soutien de Karasek et Theorell (1990) (Adriaenssens *et al.*, 2017; Love et Edwards, 2005) et le modèle du déséquilibre effort-récompense de Siegrist (1996) (Nourry *et al.*, 2014). L'étude de Rout (1999) constitue une exception.

Or, le rôle de cadre de premier niveau présente des caractéristiques distinctives (autorité, responsabilité des résultats des employé·es, conciliation des attentes divergentes de la direction et des employé·es, la combinaison de tâches de gestion de personnel et de tâches administratives) pouvant constituer des sources de stress professionnelles supplémentaires (entre autres : Codo, 2012; Codo et Soparnot, 2013; Gilbert *et al.*, 2011b) qui seraient susceptibles d'affecter la santé psychologique. Cela rejoint les récentes statistiques (Marchand, 2024) qui montrent que les cadres de premier niveau seraient plus nombreux·euses à souffrir de détresse psychologique (42.2%) que les cadres intermédiaires (33.7%) et que les cadres supérieur·es (30.8%). Certaines études avancent que leur position particulière dans la structure hiérarchique pourrait d'ailleurs être une piste d'explication à leur état de santé mentale (Björklund *et al.*, 2013; Muntaner *et al.*, 2003; Prins *et al.*, 2015).

En l'occurrence, il convenait de poser la question suivante : Quels sont les facteurs de risque psychosociaux associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau ? Pour répondre à cette question, nous avons adopté une méthodologie mixte de type séquentiel exploratoire renfermant trois phases, une qualitative et deux quantitatives.

La première phase s'inscrivait dans une démarche inductive. Les données ont été collectées à l'aide d'entrevues réalisées auprès de 14 cadres de premier niveau, recruté·es à l'aide de la

technique d'échantillonnage de type « boule de neige ». L'analyse des données qualitatives a permis de mettre en lumière de nouveaux facteurs de risque psychosociaux ainsi que de nouveaux mécanismes à travers lesquels ces facteurs influencent la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Le modèle explicatif que nous avons développé s'appuie sur l'idée centrale selon laquelle les caractéristiques distinctives du rôle du cadre entraînent des particularités (p. ex., une perception d'iniquité descendante) ainsi que des contradictions génératrices de tensions (p. ex., un conflit de rôle, conflit imputabilité / contrôle, un conflit de valeurs, une surcharge de rôles) qui sont associées à des peurs (p. ex., la peur de perdre la coopération des employé·es, la peur de l'échec) et à des émotions négatives (p. ex., le sentiment d'injustice, le sentiment de solitude, la colère), lesquelles contribuent à alimenter la détresse psychologique. Il semble ainsi que chacun des facteurs de risque psychosociaux (c'est-à-dire, chacune des tensions de rôle paradoxales) engendre un certain nombre de peurs et d'émotions négatives de natures différentes. Cette première phase qualitative permet d'élargir les connaissances actuelles concernant les facteurs de risque psychosociaux et la manière dont ils engendrent de la détresse psychologique.

La deuxième phase de nature quantitative visait à élaborer et vérifier les qualités psychométriques d'instruments permettant de mesurer les facteurs de risque psychosociaux, les peurs et les émotions négatives qui sont ressortis de l'étude qualitative. Nous avons ainsi développé et validé de nouveaux instruments permettant de mesurer les sept concepts émergents que nous avons mis en lumière dans le cadre de la première phase. Nous avons également contextualisé des instruments de mesure existants (pour vingt-huit concepts existants) afin qu'ils représentent plus précisément la réalité des cadres de premier niveau. En utilisant quatre échantillons distincts (allant de  $n=178$  à  $n=256$ ) dont les données ont été collectées en deux temps de mesure, nous avons suivi un processus rigoureux de validation. Nous avons utilisé plusieurs techniques statistiques telles l'analyse en composantes principales, l'analyse factorielle confirmatoire, l'analyse des matrices de corrélations et l'analyse discriminante par la méthode Hétérotrait (HTMT) (Henseler *et al.*, 2015) afin de vérifier les qualités psychométriques des instruments de mesure (validités de contenu, de construit, discriminante, concomitante). Parmi les quarante instruments de mesure (nouveaux ou contextualisés) ayant été soumis à la validation, trente-quatre présentent des résultats qui respectent les normes recommandées en termes de fidélité et de validité, trois instruments présentent un niveau de fidélité légèrement inférieur à 0.70 et trois sont composés d'un seul énoncé. Nous offrons ainsi à la communauté scientifique plusieurs instruments de mesure

validés pour poursuivre la recherche sur le phénomène de la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

La troisième phase s'inscrivait dans une approche hypothético-déductive ( $n=93$  et  $n=91$  pour les analyses; méthode FIML). Elle visait à mettre à l'épreuve des faits un certain nombre d'hypothèses tirées du modèle explicatif que nous avons élaboré dans le cadre de la première étude. Les résultats confirment le rôle que jouent les facteurs de risque psychosociaux retenus (p. ex. : conflit imputabilité / contrôle, conflit de rôle, surcharge de rôles, perception d'iniquité descendante) dans la détresse psychologique vécue par les cadres de premier niveau. Globalement, les résultats confirment le rôle que jouent mécanismes psychologiques (les peurs, les émotions négatives et la fatigue) dans la relation entre les facteurs psychosociaux et la détresse psychologique.

En conclusion, notre thèse trouve sa pertinence à trois niveaux et permet de réaliser certaines contributions « révélatrices » en proposant des contributions théoriques originales (nouveaux concepts et nouveaux liens entre les concepts) (Corley et Gioia , 2011).

D'une part, elle permet de combler un « trou » dans les écrits scientifiques comme notre premier chapitre l'a démontré. Nos apports théoriques les plus significatifs sont certainement la découverte de nouveaux facteurs psychosociaux qui prennent la forme de tensions paradoxales de rôle (conflit imputabilité / contrôle, iniquité descendante) ainsi que la mise en lumière des mécanismes par lesquels ces facteurs psychosociaux agissent sur la détresse psychologique (peurs spécifiques, émotions négatives et fatigue). De plus, notre thèse s'inscrit dans une logique de problématisation (Alvesson et Sandberg, 2011) en remettant en question l'assertion selon laquelle les modèles théoriques dominants conviennent afin de rendre compte de l'ensemble des facteurs de risque à l'origine de la détresse psychologique des cadres, et plus particulièrement des cadres de premier niveau. Notre recherche apporte des explications scientifiques et met « des mots sur les maux » que peuvent vivre les cadres de premier niveau dans les organisations. Elle contribue ainsi à la littérature sur la santé mentale des cadres qui est encore minoritaire comparativement à celle ciblant les employé·es non-cadres (Gilbert *et al.*, 2024).

Ensuite, la méthodologie mixte de type séquentiel exploratoire en trois phases a contribué à mieux comprendre le phénomène de détresse psychologique par des méthodes qualitatives et

quantitatives complémentaires. Notre recherche montre qu'un volet qualitatif permet de cerner des facteurs de risque qui seraient autrement passés sous silence en adoptant une méthodologie hypothético-déductive consistant à transposer les modèles dominants à la situation des cadres de premier niveau. En outre, les nouveaux instruments de mesure et les instrument de mesure contextualisés (que nous avons développés et dont nous avons vérifié les qualités psychométriques) permettent de mesurer le niveau d'exposition des cadres de premier niveau aux facteurs de risque. Au même titre que pour les facteurs de risque psychosociaux « génériques » recensés et surveillés par l'INSPQ, les facteurs de risque spécifiques aux cadres de premier niveau peuvent être mesurés en vue de les corriger par une démarche structurée. Cela s'inscrit d'ailleurs dans une optique de prévention qui serait bénéfique pour tous les acteur·rices de l'organisation.

Enfin, notre thèse revêt une importance sociale particulière qui s'est révélée encore plus centrale avec la survenue de la pandémie qui a mis en lumière l'épuisement des cadres (Graf-Vlachy *et al.*, 2020; LifeWorks, 2022; Shaffer, 2022). Les publications scientifiques (Pellerin et Cloutier, 2023) et professionnelles (Charron, 2023; Pellerin et Cloutier, 2024), la diffusion des connaissances lors de congrès scientifiques ainsi que l'accompagnement offert aux partenaires de recherche ont contribué à sensibiliser les parties prenantes tout en initiant la mise en action (p., ex., la mise en place de comités de travail) pour trouver des solutions pour préserver la santé psychologique des cadres de premier niveau.

Nous espérons que notre recherche ouvrira la voie à d'autres études scientifiques ayant la même visée, soit de déterminer les facteurs de risque à l'origine de la détresse psychologique des cadres de premier niveau afin de trouver des solutions à ce problème préoccupant. Ces recherches, initiatives concrètes et activités de sensibilisation contribueront à améliorer le monde du travail, et ce, un.e cadre de premier niveau à la fois.

## ANNEXE A

**Tableau A.1** Synthèse des études comparatives concernant les cadres et les employé·es non-cadres

| <i>Article</i>                 | <b>Déterminants étudiés</b>                                                                                                                                                                                                                      | <b>Variables dépendantes</b>                                                                                                                                               | <b>Devis de recherche</b>                                   | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                  | <b>Résultats</b>                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Calnan et al. (2001)</i>    | Demandes<br>Contrôle<br>Soutien social                                                                                                                                                                                                           | Détresse psychologique :<br><i>GHQ-12</i>                                                                                                                                  | Corrélationnel à coupe transversale<br>Questionnaire papier | <i>n</i> = 719 employé·es et cadres (sept catégories occupationnelles) incluant les « <i>practice managers</i> » (cadres de premier niveau)<br>81 cliniques, secteur de la santé UK | Les « <i>practice managers</i> » ont plus de demandes, plus de contrôle et moins de soutien social que les autres groupes occupationnels. |
| <i>Johansson et al. (2013)</i> | Demandes<br>Contrôle<br>Soutien social du superviseur                                                                                                                                                                                            | Épuisement émotionnel :<br>« <i>Oldenburg Burnout Inventory</i> »                                                                                                          | Corrélationnel à coupe transversale<br>Questionnaire        | <i>n</i> = 64 cadres de premier niveau (« <i>first-line nurse managers</i> »)<br><i>n</i> = 908 employé·es non-cadres (« <i>registred nurses</i> »)<br>Secteur de la santé Suède    | Les cadres ont plus de demandes, plus de contrôle et plus de soutien que les employé·es.                                                  |
| <i>Rout (1999)</i>             | Sources de stress :<br>-Environnement de travail et communication (ex : un énoncé sur les problèmes avec les employé·es)<br>-Conflit travail-vie personnelle<br>-Administration et atteinte des objectifs (ex : responsabilités administratives, | Santé mentale :<br>« <i>Crown and Crisp Experiential Index</i> »<br><br>Questionnaire (42 énoncés) sur les sources de stress développé suite à des entrevues en profondeur | Corrélationnel à coupe transversale                         | Échantillon de femmes uniquement<br><i>n</i> =51 cadres (« <i>practice managers</i> »)<br><i>n</i> =75 médecins (« <i>general practitioners</i> »)<br>Secteur de la santé UK        | Les cadres ont un conflit travail-famille plus élevé, plus de demandes des patients, employé·es et autres personnes que les employé·es.   |

| Article              | Déterminants étudiés                                                                                                                                                               | Variables dépendantes                                           | Devis de recherche                                                                                        | Échantillon                                                                                                                                                        | Résultats                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | assister aux réunions)<br>-Problèmes avec les patients<br>-Demandes des patients et d'autres personnes (un énoncé : demandes des docteurs et des employé·es)<br>-Gestion du budget |                                                                 |                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                |
| Westman (1992)       | Ambiguïté de rôle<br>Conflit de rôle<br>Latitude décisionnelle                                                                                                                     | Détresse psychologique : <i>GHQ-12</i>                          | Corrélationnel à coupe transversale                                                                       | n=55 cadres (majoritairement de premier niveau)<br>n= 64 employé·es de bureau<br>Grande banque<br>Israël                                                           | Le conflit de rôle est associé à la détresse dans une plus grande mesure chez les employé·es que chez les cadres.                                                                              |
| Vézina et al. (2011) | Demandes (psychologiques, émotionnelles)<br>Latitude décisionnelle<br>Soutien social                                                                                               | Détresse psychologique : <i>K6</i>                              | Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité du travail (EQCOTESST) | n= 466 cadres supérieurs et intermédiaires<br>n= 276 contremaîtres et cadres de premier niveau<br>n= 4323 employé·es non-cadres (différentes catégories d'emplois) | Les cadres (tous niveaux confondus) ont plus de reconnaissance, plus de demandes, plus de contrôle et plus de soutien social que le reste de l'échantillon.                                    |
| Blom, et al. (2016)  | Demandes<br>Latitude décisionnelle<br>Soutien                                                                                                                                      | Épuisement émotionnel (3 énoncés du questionnaire « Pines BM ») | Corrélationnel à coupe transversale                                                                       | n=6451 cadres et non-cadres de niveaux non précisés (47% cadres et 53% non-cadres)<br>Suède<br>Différents milieux                                                  | Les cadres ont plus de demandes et plus de contrôle que les employé·es non-cadres. Le niveau de soutien social ne diffère pas de manière statistiquement significative entre les deux groupes. |

| <i>Article</i>                   | <b>Déterminants étudiés</b>                                                                                                                                                           | <b>Variables dépendantes</b>        | <b>Devis de recherche</b>                                                  | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>Résultats</b>                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Bernin et Theorell (2001)</i> | Demandes psychologiques<br>Utilisation des compétences<br>Latitude décisionnelle<br>Soutien social                                                                                    | S.o.                                | Corrélationnel à coupe transversale                                        | n= 245 cadres (niveaux non-précisés)<br>Comparaison avec la population<br>Différents milieux<br>Suède                                                                                                                               | Les cadres ont plus de demandes et plus de latitude décisionnelle. Pas de différences pour le soutien social.                                                                                                                 |
| <i>Calnan et al. (2004)</i>      | Demandes<br>Latitude décisionnelle<br>Soutien social (superviseur et collègues)<br>Effort (intrinsèques et extrinsèques)<br>Récompenses (respect, chances de promotions)              | Détresse psychologique : <i>GHQ</i> | Corrélationnel à coupe transversale<br>Questionnaires envoyés par la poste | n= 4135 répondant·es appartenant à différentes catégories occupationnelles dont « <i>managers and administrators</i> » (niveaux non-précisés) et huit autres catégories d'employé·es non-cadres<br>Différents milieux<br>Angleterre | Les cadres ont plus de demandes, un niveau plus élevé d'efforts intrinsèques et extrinsèques, plus de latitude décisionnelle, mais moins de soutien social que les autres groupes.                                            |
| <i>Skakon et al. (2011)</i>      | Demandes quantitatives<br>Latitude décisionnelle<br>Utilisation et développement des compétences<br>Conflits au travail<br>Sens au travail<br>Soutien social (superviseur, collègues) | Stress émotionnel                   | Corrélationnel à coupe transversale                                        | n= 128 cadres<br>n= 1924 employé·es non-cadres (niveaux non-précisés)<br>48 organisations<br>Dannemark                                                                                                                              | Comparativement aux employé·es non-cadres, les cadres ont plus de latitude décisionnelle, une meilleure possibilité d'utiliser et de développer leurs compétences, plus de sens au travail et plus de demandes quantitatives. |

**Tableau A.2** Études portant sur les facteurs de risque associés à la santé mentale des cadres de tous niveaux (échantillons constitués de cadres de divers niveaux hiérarchiques ou indéterminés)

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>                 | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                         | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                  | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Devis de recherche</b>                                                                       | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÉTUDES SUR L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL</b> |                                                                                                                                |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Blom et al.<br/>(2016)</i>             | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(3 énoncés du<br>questionnaire Pines<br>BM; Pines <i>et al.</i><br>1981)                       | Modèle demande-<br>contrôle-soutien<br>(Karasek et<br>Theorell, 1990) | Demandes (+)<br>Latitude décisionnelle (- variable<br>modératrice)<br>Soutien (n.s.)<br><br>* Le contrôle diminue les effets négatifs<br>des demandes sur l'épuisement<br>professionnel.                                                                                                                                             | Corrélationnel à<br>coupe transversale<br><br>Étude comparative<br>cadres versus non-<br>cadres | <i>n</i> =6451 cadres et non-cadres de<br>niveaux non précisés<br><br>Statut managérial : « How many<br>positions as a manager have you<br>had? » (p. 114)<br><br>Suède<br><br>Différents secteurs d'activité |
| <i>Feldt et al.<br/>(2013)</i>            | Épuisement<br><br>(Bergen Burnout<br>Inventory, 3<br>composantes :<br>épuisement, cynisme,<br>inefficacité<br>professionnelle) | Modèle du<br>déséquilibre effort-<br>récompense<br>(Siegrist, 1996)   | 1. Effort<br>2. Récompense<br>a) estime<br>b) opportunités de carrière/salaire<br>c) sécurité d'emploi<br>3. Surinvestissement ( <i>over commitment</i> )<br><br>* Un haut ratio effort-récompense<br>(augmentant) jumelé à un<br>surinvestissement modéré au temps 1<br>prédit une augmentation de l'épuisement<br>au temps 2 et 3. | Longitudinal<br><br>3 temps de mesure<br>(2006, 2008, 2010)                                     | <i>n</i> = 298 cadres (de premier niveau<br>(125), intermédiaires (142),<br>supérieurs (20))<br><br>Membres d'un regroupement<br>professionnel<br><br>Finlande                                                |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>         | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                                                                          | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                                                                                                                                                                                         | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Devis de recherche</b>                                    | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Lee et Ashforth<br/>(1993)</i> | Épuisement<br><br>(Maslach Burnout<br>Inventory modifié<br>pour remplacer le<br>terme « recipients »<br>dans les énoncés par<br>les termes « clients »<br>et « subordonné·es ») | Modèles de<br>l'épuisement<br>professionnel de<br>Leiter et Maslach<br>(1988) et de<br>Golembiewski <i>et al.</i><br>(1986)<br><br>En partie : théorie<br>des rôles et modèle<br>demande-contrôle-<br>soutien (Karasek et<br>Theorell, 1990) | 1. Conflit de rôle (+)<br>2. Ambiguïté de rôle (+)<br>3. Autonomie (n.s.)<br>a) sur les méthodes de travail<br>b) sur l'horaire<br>c) sur les objectifs<br>4. Soutien social (n.s.)<br>a) de l'organisation<br>b) du superviseur                                                                           | Longitudinal<br><br>8 mois entre le temps<br>1 et le temps 2 | Superviseurs (75%) et cadres<br>intermédiaires (25%) dans le<br>secteur des services<br><br>Onze bureaux de service (secteur<br>public)<br><br>États-Unis                                                                                                                                                 |
| <i>Cordes et al.<br/>(1997)</i>   | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach Burnout<br>Inventory)                                                                                                                  | Modèles de<br>l'épuisement<br>professionnel de<br>Maslach (1982) et<br>de Golembiewski<br>(1989)                                                                                                                                             | 1. Relations interpersonnelles<br>a) nombre (n.s.)<br>b) intensité (+)<br>c) durée (n.s.)<br>d) distance (moyen de<br>communication) (+)<br>2. Surcharge quantitative (+)<br>3. Récompenses contingentes (-)<br>4. Punitons non contingentes (+)<br>1. Attentes envers l'organisation<br>non répondues (+) | Corrélationnel à<br>coupe transversale                       | <i>n</i> =354 professionnels et managers<br>RH (niveau managérial non<br>précisé dont 280 qui exercent des<br>responsabilités de supervision)<br><br>Membres d'un regroupement en<br>lien avec la gestion des ressources<br>humaines regroupant des milieux<br>et organisations variées<br><br>États-Unis |
| <i>Koyuncu et al.<br/>(2012)</i>  | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach Burnout<br>Inventory)                                                                                                                  | Athéorique (basé<br>sur les résultats<br>d'études antérieures<br>sur le conflit travail-<br>vie personnelle)                                                                                                                                 | Caractéristiques de la situation de travail<br>(dont le nombre de subordonné·es et<br>responsabilité de supervision) (+)<br>Conflit travail-famille (+)                                                                                                                                                    | Corrélationnel à<br>coupe transversale                       | <i>n</i> =143 femmes qui occupent un<br>emploi professionnel (32) ou<br>cadre avec responsabilités de<br>supervision (111)<br>(32 non-cadres, 52 cadres de<br>premier niveau, 49 cadres)                                                                                                                  |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>         | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b> | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                                                 | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                     | <b>Devis de recherche</b>                                                                                             | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                                                                        |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                       | intermédiaires et 12 cadres<br>supérieurs)<br><br>Secteur public et privé<br><br>Turquie                                                                                                                                                          |
| <i>Sahu et Yadav<br/>(2008)</i>   | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach burnout<br>inventory)         | Athéorique                                                                                           | Intelligence émotionnelle (-)                                                                                                                                                                                                           | Corrélationnel à<br>coupe transversale<br><br>Étude comparative<br>(privé versus public)                              | <i>n</i> =200 cadres<br><br>Niveaux non spécifiés<br><br>Secteur public et privé<br><br>Ville de Delhi                                                                                                                                            |
| <i>Zunz (1998)</i>                | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach burnout<br>inventory)         | Athéorique (basée<br>sur les résultats<br>d'études antérieures<br>sur les facteurs de<br>protection) | a) Soutien social (n.s.)<br>b) Compétences en résolution de<br>problèmes (n.s.)<br>c) Sentiment d'avoir une mission<br>professionnelle (n.s.)<br>d) Considération de l'expertise (n.s.)<br>e) Sentiment d'efficacité personnelle<br>(-) | Corrélationnel à<br>coupe transversale                                                                                | <i>n</i> =101 cadres de différents<br>niveaux (32% supérieurs, 33%<br>intermédiaires, 30% superviseurs<br>de premier niveau)<br><br>Milieu des services sociaux<br>( <i>human service managers</i> )<br><br>État du New Hampshire, États-<br>Unis |
| <i>Tabacchi et al.<br/>(1990)</i> | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach Burnout<br>Inventory)         | Athéorique                                                                                           | Soutien social :<br>a) supérieurs (-)<br>b) subordonné·es (-)<br>c) collègues (n.s.)<br>d) amis, famille (n.s.)<br><br>Nombre d'employé·es supervisé·es<br>(-)                                                                          | Corrélationnel<br>à coupe transversale<br><br>Entrevue<br>téléphonique<br>(qualitatif et<br>instruments de<br>mesure) | <i>n</i> =199 cadres<br><br>Niveaux non spécifiés<br><br>Industrie de la l'alimentation et<br>des hôtels<br><br>États-Unis                                                                                                                        |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>          | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                            | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                                                                                                      | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                         | <b>Devis de recherche</b>                                                                               | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Salmela-Aro et al. (2011)</i>   | Épuisement émotionnel (Bergen Burnout Inventory)                                                  | Modèle effort-récompense (Siegrist, 1996)                                                                                                                 | Efforts (+)<br>Récompenses (-)<br>Surinvestissement (+)                                                                                                                                                                                     | Corrélationnel à coupe transversale                                                                     | <i>n</i> =747 cadres en Finlande<br><i>n</i> =416 cadres en Estonie<br><br>Jeunes cadres<br><br>Différents niveaux (de premier niveau, intermédiaire, supérieur)<br><br>Différents secteurs d'activité<br><br>Finlande et Estonie |
| <i>Hamouche et Marchand (2021)</i> | Épuisement professionnel (3 composantes dont l'épuisement émotionnel : Maslach Burnout Inventory) | Modèle effort-récompense (Siegrist, 1996)<br><br>Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990)<br><br>Théorie de l'identité occupationnelle | Vérification identitaire<br><br>Demandes / Efforts (+)<br>Contrôle (n.s.)<br>Soutien social du supérieur (n.s.)<br>Soutien social des collègues (n.s.)<br>Reconnaissance (-)<br>Saillance identitaire (+)<br><br>Niveau hiérarchique (n.s.) | Corrélationnel à coupe transversale<br><br>Données de l'étude SALVEO 2009-2012                          | <i>n</i> =314 cadres<br><br>Différents niveaux (135 de premier niveau, 136 de niveau intermédiaire, 43 de niveau supérieur)<br><br>Différents secteurs d'activité (56 entreprises différentes)<br><br>Québec, Canada              |
| <i>Jonsdottir et al. (2020)</i>    | Épuisement émotionnel (un seul énoncé)                                                            | Modèle demande-contrôle (Karasek, 1979)<br><br>Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990)                                                | Combinaison de fortes demandes et d'une faible latitude décisionnelle (+)<br>Soutien social (-)                                                                                                                                             | Corrélationnel à coupe transversale<br><br>Sondage en ligne<br><br>Recensement<br><br>Avril et mai 2017 | <i>n</i> =231 cadres supérieurs (11%) et intermédiaires (89%)<br><br>Trois départements d'une municipalité<br><br>Islande                                                                                                         |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>         | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                            | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>          | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Devis de recherche</b>              | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÉTUDES SUR LA DÉPRESSION</b>   |                                                                                                                                   |                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Hentrich et al.<br/>(2017)</i> | Dépression<br><br>(Patient Health<br>Questionnaire (PHQ-<br>9) (Löwe <i>et al.</i> ,<br>2002), version<br>allemande)              | Modèle demandes-<br>ressources (Bakker<br>et Demerouti, 2007) | 1. Demandes<br>a) quantitatives : intensité du travail (+)<br>b) qualitatives : demandes émotionnelles<br>(+)<br>c) conflit travail-famille (+)<br>d) conflit de rôle (n.s.)<br>2. Ressources<br>a) latitude décisionnelle (n.s.)<br>b) possibilités de développement (n.s.)<br>c) soutien social des collègues et<br>superviseurs (n.s.)<br>d) rétroaction (n.s.)<br>3. <i>Core self-evaluations</i> : « l'appréciation<br>de base et fondamentale qu'une personne<br>fait de sa valeur, de son efficacité et de sa<br>capacité » (traduction libre, p. 2) (-) | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =282 cadres<br>Supérieurs : 15.79%<br>Intermédiaires (divisions):<br>32.39%<br>Intermédiaires (départements) :<br>31.97%<br>Cadres de premier niveau:<br>19.83%<br><br>Milieu de la santé<br><br>Association de leaders et firme<br>pharmaceutique et d'avocats<br><br>Allemagne |
| <i>Hentrich et al.<br/>(2018)</i> | Symptômes<br>dépressifs<br><br>(Patient Health<br>Questionnaire (PHQ-<br>9) (Löwe <i>et al.</i> ,<br>2002), version<br>allemande) | <i>Stressor-detachment<br/>model</i>                          | Demandes (+)<br>a) quantitatives : intensité du travail<br>b) qualitatives : demandes émotionnelles<br>c) conflit travail-famille<br>d) imprévisibilité<br><br><i>Core self-evaluations</i><br><br>Détachement psychologique (-)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =282 cadres<br>Supérieurs : 15.80%<br>Intermédiaires (divisions):<br>32.39%<br>Intermédiaires (départements) :<br>31.97%<br>Cadres de premier niveau:<br>19.80%<br><br>Milieu de la santé<br>Association de leaders et firme<br>pharmaceutique et d'avocats<br><br>Allemagne     |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>        | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b> | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                                  | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>Devis de recherche</b>              | <b>Échantillon</b>                                                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Steyn et Vawda<br/>(2014)</i> | Symptômes<br>dépressifs<br>(BDI)                                       | <i>Théorie des<br/>caractéristiques du<br/>rôle<br/>(Hackman et<br/>Oldham, 1974)</i> | Variété des tâches (n.s.)<br>Identification des tâches (n.s.)<br>Signification des tâches (n.s.)<br>Autonomie (n.s.)<br>Rétroaction (n.s.)<br><br>Les caractéristiques expliquent 7.6% de la<br>variance de la dépression, mais aucun<br>n'est lié directement aux symptômes<br>dépressifs. | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =215<br>12.1% cadres de premier niveau,<br>45.1% cadres intermédiaires,<br>32.6% cadres supérieurs, 10.2%<br>cadres exécutifs |

#### **ÉTUDES SUR LA DÉTRESSE PSYCHLOGIQUE**

|                                   |                                                                               |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                        |                                                                                                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Sackey et Sanda<br/>(2009)</i> | Santé mentale<br>( <i>Depression, Anxiety<br/>and Stress Scale</i><br>(DASS)) | Théorie de<br>l'adéquation<br>personne-<br>environnement<br><br>Sources de stress<br>(OSI; Williams et<br>Cooper, 1998) | Sources de stress organisationnel en<br>relation avec la dépression :<br>- Sentiment d'isolement (+)<br>- Rester à jour sur les nouvelles<br>techniques (+)<br>- Ressources et budget insuffisants (+)<br>- Manque de contrôle sur son<br>environnement (-)<br>- Trop de responsabilité (+)<br><br>Sources de stress organisationnel en<br>relation avec l'anxiété :<br>- Rétroaction inadéquate concernant la<br>performance (-)<br>- Ressources et budget insuffisants (+)<br>- Pénurie et roulement de personnel (-)<br>- Trop de responsabilité (+) | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =175 cadres femmes<br><br>Différents niveaux de gestion<br><br>25 organisations<br><br>Guana |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>      | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b>                                                                               | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                     | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Devis de recherche</b>                                              | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                      |                                                                          | - Promotion excédant le niveau de compétences (+)                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                                                                                                                    |
| <i>Westman (1992)</i>          | Détresse psychologique<br>(GHQ-12)                                                                                                                   | En partie : théorie des rôles et modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) | Demandes<br>1. Ambiguïté de rôle (+)<br>2. Conflit de rôle (n.s.)<br><br>Contrôle<br>3. Latitude décisionnelle (+)                                                                                                                                                                                      | Corrélationnel à coupe transversale                                    | <i>n</i> =55 cadres (majoritairement de premier niveau)<br><br><i>n</i> = 64 employé·es de bureau<br><br>Grande banque<br><br>Israël                               |
| <i>Jean et Lachance (2015)</i> | Détresse psychologique<br><br>(Psychiatric Symptom Index, Ilfeld, 1976)                                                                              | Théorie des rôles                                                        | Conflit inter-rôles : a) interférence du travail avec la famille (+)<br>b) interférence de la famille avec le travail (+)                                                                                                                                                                               | Corrélationnel à coupe transversale                                    | <i>n</i> =291 participant·es (dont 86% de managers) de niveaux non spécifiés<br><br>Cadres de sexe masculin exclusivement<br><br>Différents secteurs<br><br>Canada |
| <i>Hobson et Beach (2000)</i>  | Détresse psychologique (dépression et anxiété)<br>(GHQ-30)<br><br>Sources de stress : Instrument de mesure bâti pour l'étude (1 énoncé par variable, | Athéorique                                                               | Dix sources de stress :<br>a) aimer son travail (- pour l'anxiété seulement)<br>b) heures de trop longues (+ pour la détresse)<br>c) bon équipement pour effectuer le travail (n.s.)<br>d) temps suffisant passé avec le supérieur (n.s.)<br>e) objectifs impossibles (+ pour l'anxiété et la détresse) | Corrélationnel à coupe transversale<br><br>Inductif (pas d'hypothèses) | <i>n</i> =41 cadres de différents niveaux (non spécifiés)<br><br>Deux usines d'une même compagnie<br><br>UK                                                        |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>                           | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b> | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                                                                                                                       | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Devis de recherche</b>              | <b>Échantillon</b>                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | échelle binaire<br>oui/non)                                            |                                                                                                                                                                            | f) sentiment de sécurité au travail (- pour la dépression seulement)<br>g) avoir eu la formation pour effectuer son travail (n.s.)<br>h) charge de travail excessive (+ pour l'anxiété et la détresse)<br>i) contrôle (n.s.)<br>j) prendre toutes ses vacances (n.s.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                        |                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Gustainiené et<br/>Endriulaitiené<br/>(2009)</i> | Détresse<br>psychologique<br><br>(GHQ-12)                              | Athéorique<br>(basée sur les<br>résultats d'études<br>antérieures sur la<br>satisfaction au<br>travail et ses liens<br>avec la santé; sujet<br>non exploré en<br>Lituanie) | Satisfaction intrinsèque (n.s.)<br>Satisfaction extrinsèque (n.s.)<br><br>Vingt sources d'insatisfaction au travail<br>(p. 54):<br>Activité (capacité à rester occupé.e.) (+<br>pour les femmes)<br>Indépendante (capacité à travailler seul)<br>(+)<br>Variété des tâches (+)<br>Statut social dans la communauté (+)<br>Style de gestion du superviseur (n.s.)<br>Compétence du superviseur (n.s.)<br>Capacité à respecter ses valeurs (+ pour<br>les femmes)<br>Sécurité d'emploi (n.s.)<br>Avoir le sens du service social (+ pour les<br>femmes)<br>Possibilité de dire aux autres quoi faire (+<br>pour les femmes)<br>Possibilité d'utilisation des compétences<br>(+)<br>Implantation des politiques en pratiques<br>(n.s.)<br>Équité du salaire vs la quantité de travail<br>(+ pour les femmes)<br>Chances de promotions (n.s.)<br>Responsibility (+ pour les femmes) | Corrélationnel à<br>coupe transversale | <i>n</i> =200 directeurs des ventes<br>(cadres de niveau non-précisé)<br><br>Gestionnaires du secteur de la<br>vente ( <i>retail</i> )<br>Six organisations de tailles<br>variées<br><br>Lituanie |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>            | <b>Concept en lien avec<br/>la santé mentale<br/>(outil de mesure)</b> | <b>Modèle théorique<br/>ou théorie<br/>mobilisée</b>                                                                                                                                                                                              | <b>Déterminants étudiés<sup>1</sup><br/>(résultats)<sup>2</sup></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Devis de recherche</b>                                                            | <b>Échantillon</b>                                                                                                                         |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                   | Possibilité d'utiliser son jugement (n.s.)<br>Possibilité de choisir sa méthode de travail (n.s.)<br>Conditions de travail (+)<br>Relations entre collègues (n.s.)<br>Reconnaissance des résultats (n.s.)<br>Sentiment d'accomplissement (n.s.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |                                                                                                                                            |
| <i>Noblet et al.<br/>(2001)</i>      | Détresse<br>psychologique<br><br>(GHQ-12)                              | Modèle demande-<br>contrôle-soutien<br>(Karasek et<br>Theorell, 1990)<br><br>Sources de stress<br>spécifiques<br>identifiées au cours<br>de deux études<br>qualitatives<br>préalables avec des<br>cadres inscrits dans<br>un programme de<br>MBA. | Demande quantitative (psychologique et<br>physique) (n.s.)<br>Latitude décisionnelle (-)<br>Soutien au travail (-)<br>Soutien social à l'extérieur du travail (n.s.)<br>Sources de stress spécifiques aux cadres<br>(21, instrument de mesure conçu pour<br>l'étude; à partir de recherches<br>qualitatives), seulement 4 testées :<br>1) difficulté à concilier le travail et la vie<br>personnelle (n.s.)<br>2) longueur de la semaine de travail (n.s.)<br>3) manque de ressources pour accomplir<br>les tâches (n.s.)<br>4) pression constante à performer à de<br>hauts standards (n.s.) | Corrélationnel<br>à coupe transversale                                               | <i>n</i> =221 répondant·es<br><br>80% de l'échantillon supervise des employé·es<br><br>Association d'anciens élèves du<br>MBA<br>Australie |
| <i>Graf-Vlachy et<br/>al. (2020)</i> | Détresse<br>psychologique<br><br>(K6)                                  | Athéorique, sources<br>de stress en période<br>pandémique                                                                                                                                                                                         | Présence de tâches illégitimes et<br>déraisonnables à accomplir en raison de la<br>COVID-19 (+)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Corrélationnel<br>à coupe transversale<br><br>Sondage entre le 2 et<br>le 8 mai 2020 | <i>n</i> =646 répondant·es provenant de<br>49 pays (dont 2.3% de cadres de<br>premier niveau)                                              |

<sup>1</sup> Les demandes psychologiques sont composées des demandes quantitatives (charge de travail à accomplir dans le temps imparti) et des demandes qualitatives (la difficulté, le rythme et le niveau de concentration requis).

<sup>2</sup> Lorsqu'indiqué « n.s. », cela signifie que la relation entre le déterminant étudié et le problème de santé mentale est statistiquement non significative.

**Tableau A.3** Études portant uniquement sur les cadres supérieurs ou uniquement sur les cadres intermédiaires

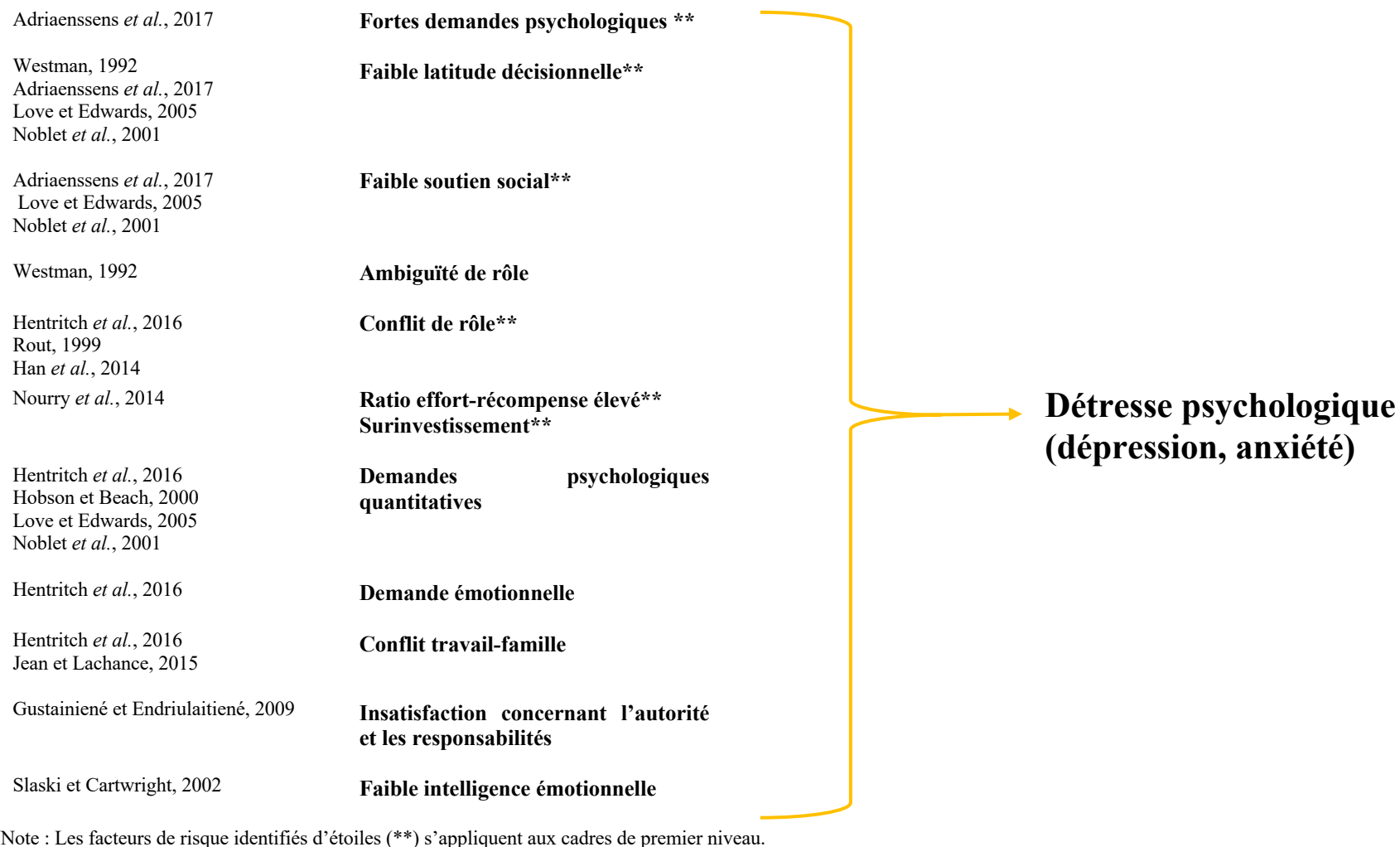
| <i>Auteurs<br/>(date)</i>                  | <b>Concept en lien<br/>avec la santé<br/>mentale (outil de<br/>mesure)</b>        | <b>Modèle<br/>théorique ou<br/>théorie mobilisée</b>                                                | <b>Déterminants étudiés<br/>(résultats)<sup>1</sup></b>                                                                                                                                            | <b>Concept en lien<br/>avec la santé<br/>mentale (outil de<br/>mesure)</b>        | <b>Devis de recherche</b>                                                                                                                                            | <b>Échantillon</b>                                                                                |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÉTUDE SUR LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE</b> |                                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                                                                                                      |                                                                                                   |
| <i>Slaski et<br/>Cartwright<br/>(2002)</i> | Détresse<br>psychologique<br>(GHQ-28)                                             | N/A athéorique<br><br>Basé sur des<br>résultats<br>empiriques sur<br>l'intelligence<br>émotionnelle | Intelligence émotionnelle (-)                                                                                                                                                                      | Détresse<br>psychologique<br>(GHQ-28)                                             | Corrélationnel à coupe<br>transversale<br><br>Deux questionnaires :<br>un pour les cadres et un<br>pour leur superviseur<br>afin qu'ils évaluent leur<br>performance | <i>n</i> =224 cadres<br>intermédiaires<br><br>Organisation de <i>retail</i><br><br>UK             |
| <i>Han et al.<br/>(2014)</i>               | Anxiété                                                                           | Théorie de la<br>conservation des<br>ressources<br>(Hobfoll, 1989)<br><br>Théorie des rôles         | Conflit de rôle (+)<br>Personnalité proactive (+)                                                                                                                                                  | Anxiété<br>(Caplan et al., 1980)                                                  | Corrélationnel à coupe<br>transversale                                                                                                                               | <i>n</i> =245 cadres<br>intermédiaires<br><br>32 entreprises<br><br>Chine                         |
| <b>ÉTUDES SUR L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL</b>  |                                                                                   |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                                                                                                      |                                                                                                   |
| <i>Kuruüzüm et<br/>al. (2008)</i>          | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach burnout<br>inventory, version<br>turque) | Antécédents au<br>burnout (Maslach<br>et Leiter, 2005)                                              | Huit sources de stress réunies en une<br>variable composite (+) :<br>a) ambiguïté quant au futur de<br>l'industrie<br>b) ambiguïté de carrière<br>c) complexité des tâches<br>d) rythme de travail | Épuisement<br>émotionnel<br><br>(Maslach burnout<br>inventory, version<br>turque) | Corrélationnelle à<br>coupe transversale                                                                                                                             | <i>n</i> =139 cadres<br>intermédiaires<br><br>Secteur de l'hospitalité<br>(hôtels)<br><br>Turquie |

| <i>Auteurs<br/>(date)</i>      | <b>Concept en lien<br/>avec la santé<br/>mentale (outil de<br/>mesure)</b>                                          | <b>Modèle<br/>théorique ou<br/>théorie mobilisée</b>        | <b>Déterminants étudiés<br/>(résultats)<sup>1</sup></b>                                                                                                                                                                                     | <b>Concept en lien<br/>avec la santé<br/>mentale (outil de<br/>mesure)</b>                                          | <b>Devis de recherche</b>           | <b>Échantillon</b>                                                                             |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                     |                                                             | e) charge de travail<br>f) conflit de rôle<br>g) ambiguïté de rôle<br>h) manque de soutien de la hiérarchie                                                                                                                                 |                                                                                                                     |                                     | Contexte particulier                                                                           |
| <i>Schaufeli et al. (2008)</i> | Épuisement émotionnel<br><br>(Maslach Burnout Inventory General Survey, 3 composantes dont l'épuisement émotionnel) | Modèle demande-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1990) | Demandes psychologiques (quantitatives et qualitatives) (+)<br>Latitude décisionnelle (n.s.)<br>Soutien social des collègues (n.s.)<br>Soutien social du superviseur (-)<br>Satisfaction au travail (-)<br>Longues heures de travail (n.s.) | Épuisement émotionnel<br><br>(Maslach Burnout Inventory General Survey, 3 composantes dont l'épuisement émotionnel) | Corrélationnel à coupe transversale | n=587 cadres des télécommunications<br><br>Cadres intermédiaires et executives<br><br>Pays-Bas |

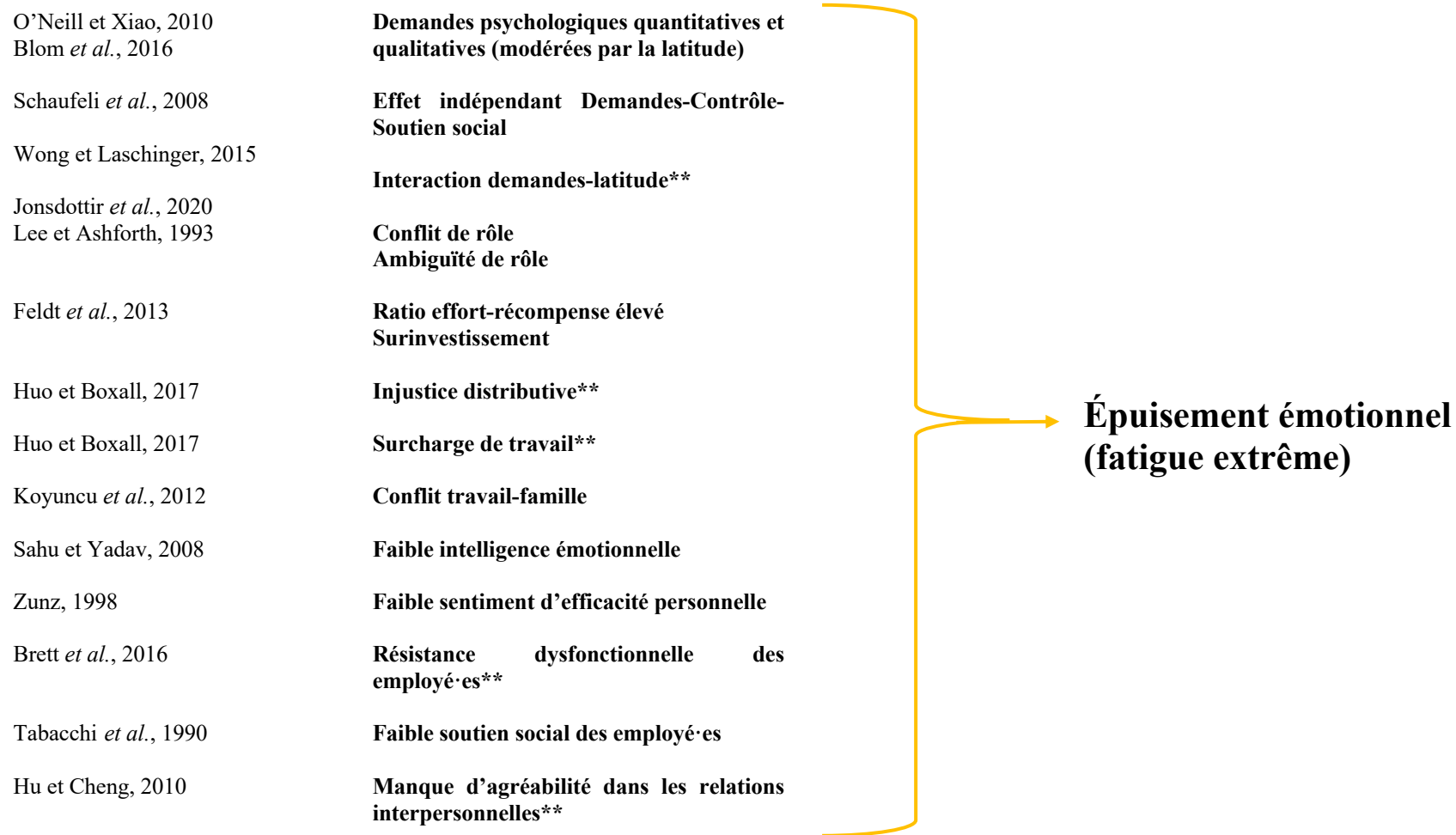
<sup>1</sup> Lorsqu'indiqué « n.s. », cela signifie que la relation entre le déterminant étudié et le problème de santé mentale est statistiquement non significative.

**Tableau A.4** Synthèse des limites identifiées dans les études répertoriées ciblant les cadres de premier niveau

| <b>Limites des études dont les échantillons sont composés exclusivement de cadres de premier niveau</b> |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Plan théorique</b>                                                                                   | Modèles mobilisés                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transposition de modèles théoriques génériques qui ne tiennent pas compte des particularités du rôle des cadres de premier niveau;</li> <li>- Plusieurs recherches athéoriques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                         | Déterminants étudiés                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certains nouveaux facteurs de risque qui se rapportent à la nature du rôle de cadre de premier niveau (par exemple, la résistance des employé·es);</li> <li>- Ajout de facteurs de risque possibles en fonction du rôle de cadre de premier niveau dans un secteur d'activité particulier (p. ex., le secteur de la santé ou de l'hôtellerie), et non associés au rôle même de cadre de premier niveau (sans égard au secteur d'activité).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                         | Variables associées à la santé mentale | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaste majorité des études portant sur l'épuisement émotionnel (fatigue extrême) qui est une seule des dimensions de la détresse psychologique;</li> <li>- Absence de mesure de variables objectives liées à la santé mentale (p. ex., l'insomnie, la consultation pour santé mentale, etc.).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Plan méthodologique</b>                                                                              | Échantillons                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible degré de validité externe : échantillons provenant de secteurs d'activité spécifiques qui ont des particularités (ce qui rend difficile la généralisation des résultats à d'autres secteurs ou d'autres contextes);</li> <li>- Les chercheur·es ne s'intéressent pas aux facteurs de risque qui sont spécifiques aux cadres de premier niveau de manière particulière, ils représentent un échantillon de « cadres » sans plus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                         | Mesure des variables                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certains instruments de mesure non-validés, les variables sont définies sommairement, un seul énoncé par variable, échelles de mesures binaires;</li> <li>- Les énoncés qui visent à tenir compte des particularités du rôle de cadre de premier niveau ne sont pas nécessairement validés ou encore ils constituent des modifications mineures aux énoncés validés existants pour tenir compte de certains aspects du rôle (p. ex., l'ajout d'une dimension au soutien social puisque celui-ci peut être offert par les subordonné·es);</li> <li>- Variables composites comportant à la fois des dimensions comprises dans les modèles théoriques dominants et des variables émergentes qui sont vouées spécifiquement aux cadres de premier niveau.</li> </ul> |



**Figure A.1** Synthèse des déterminants de la détresse psychologique chez les cadres



Note : Les facteurs de risque identifiés d'étoiles (\*\*) s'appliquent aux cadres de premier niveau.

**Figure A.2** Synthèse des déterminants de l'épuisement émotionnel (fatigue extrême) chez les cadres

## ANNEXE B

**Tableau B.1** Instruments de mesure complets pour les concepts déjà existants (avant épuration) – autres concepts complémentaires

| Concepts                                                        | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Soutien et estime de la direction</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La direction se préoccupe réellement de mon bien-être (Eisenberger <i>et al.</i>, 1986)</li> <li>○ La direction accorde de la valeur à ma contribution comme cadre de premier niveau (Eisenberger <i>et al.</i>, 1986)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           | 2                        | Nous avons sélectionné les énoncés dans l'instrument de Eisenberger <i>et al.</i> (1986) du « Soutien organisationnel perçu » qui comporte 36 énoncés. Comme l'ont fait d'autres chercheur·es (Eisenberger <i>et al.</i> , 1997), nous avons choisi les énoncés qui se rapportaient davantage à la définition et qui présentaient un point de saturation factorielle élevé (supérieur à 0.70). Ces indicateurs ont ensuite été traduits en français selon la méthode de la traduction inversée (Vallerand, 1989) et adaptés aux cadres de premier niveau. Dans les énoncés, le terme « direction » a été substitué au terme « organisation » comme l'ont fait d'autres chercheur·es (pour le terme « superviseur » : Eisenberger <i>et al.</i> , 2002). |
| <b>Appréciation de la supervision perçue par les employé·es</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mes subordonné·es me montrent qu'ils aiment la manière dont je les traite</li> <li>○ Mes employé·es apprécient tout le mal que je me donne afin de répondre à leurs besoins</li> <li>○ Mes subordonné·es reconnaissent les efforts que je fais pour améliorer leur bien-être</li> <li>○ Mes employé·es me disent qu'ils apprécient tout ce que je fais pour eux</li> <li>○ Même si ce n'est pas tout le temps possible, mes employé·es apprécient que j'essaie de les satisfaire</li> </ul> | 5                        | Les énoncés sont basés sur la conceptualisation de la reconnaissance de Brun et Dugas (2005) et sur les propos recueillis lors des entrevues.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Réciprocité des efforts cadres-subordonné·es</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plus je soutiens mes employé·es, plus ils me soutiennent en retour</li> <li>○ Ma relation avec mes employé·es est réciproque : je donne autant que je reçois</li> <li>○ Je fais beaucoup d'efforts pour mes employé·es, mais ils me donnent beaucoup en retour</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | 5                        | Comme la littérature sur le « member-leader exchange » le montre, la relation cadre-employé·e en est une relation d'échange et de réciprocité (méta-analyse : Gerstner et Day, 1997; Dansereau <i>et al.</i> , 1975; Erdogan et Bauer, 2014). Les cadres s'attendent ainsi à ce que les employé·es leur rendent ce qu'ils investissent en eux, que la relation d'échange soit réciproque. Les pratiques des subordonné·es sont ainsi susceptibles d'influencer la santé mentale des cadres (St-Hilaire <i>et al.</i> , 2019b). Dans                                                                                                                                                                                                                     |

| Concepts                                 | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Même si j'aide mes employé·es, je ne peux pas compter sur leur aide lorsque j'en ai besoin (énoncé inversé)</li> <li>○ Ma relation avec mes employé·es est à sens unique : je donne et ils reçoivent (énoncé inversé)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                          | notre étude, ce sont les efforts et le soutien qui sont échangés contre des efforts et du soutien (et non pour une récompense ou un avantage quelconque).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Demande émotionnelle (générale)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mon travail est émotionnellement exigeant (adapté de Lequeurre <i>et al.</i>, 2013)</li> <li>○ Au travail, je suis confronté·e à des choses qui me touchent personnellement (adapté de Lequeurre <i>et al.</i>, 2013)</li> <li>○ Je dois gérer des situations émotionnellement chargées au travail (adapté de Lequeurre <i>et al.</i>, 2013)</li> <li>○ Mon travail me place dans des situations difficiles sur le plan humain (Lequeurre <i>et al.</i>, 2013)</li> <li>○ Au travail, je me sens parfois personnellement attaqué·e ou menacé·e par les autres</li> <li>○ Gérer des situations délicates ou conflictuelles au travail me demande beaucoup d'énergie (inspiré de Williams et Cooper, 1996)<sup>192</sup></li> </ul> | 6                        | Les instruments de mesure qu'ont proposés Xanthopoulou et ses collègues (2013) <sup>193</sup> de même que la version française de Lequeurre et ses collègues (2013) ont fortement inspiré la formulation de nos énoncés. Nous avons sélectionné les indicateurs de Lequerre <i>et al.</i> (2013) puis les avons adaptés légèrement afin que leur formulation soit à l'affirmative (et non à l'interrogative) pour assurer la cohérence entre la formulation des différents indicateurs de notre instrument de mesure. |
| <b>Demande émotionnelle (spécifique)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Devoir renvoyer un employé·e m'affecte émotionnellement (Williams et Cooper, 1996)<sup>194</sup></li> <li>○ Lorsque mes employé·es ne vont pas bien, cela me touche personnellement</li> <li>○ Je trouve exigeant émotionnellement de devoir faire de la discipline</li> <li>○ Être en contact avec des employé·es difficiles me draine émotionnellement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4                        | Nous avons mobilisé les données qualitatives collectées lors des entrevues pour rédiger les indicateurs de la demande émotionnelle qui sont spécifiques aux situations de travail vécues par les cadres de premier niveau afin que cela représente adéquatement ce qu'ils disent. Nous avons également ajouté un indicateur proposé par Williams et Cooper (1996) qui se rattachait à la définition de cette demande émotionnelle spécifique au rôle de cadre.                                                        |
| <b>Ambiguïté de rôle</b>                 | Générale :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2                        | La définition choisie fait ressortir trois composantes : 1) l'incertitude quant à l'étendue du rôle de cadre de premier niveau, 2) l'incertitude                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>192</sup> « Pressure Management Indicator » (Williams et Cooper, 1996): « *Dealing with ambiguous or 'delicate' situations.* »

<sup>193</sup>  $\alpha = 0.79$ ; analyse confirmatoire distingue empiriquement les demandes émotionnelles et la dissonance émotionnelle.

<sup>194</sup> « Pressure Management Indicator » (Williams et Cooper, 1996): « *Having to adopt a negative role (such as sacking someone).* »

| Concepts                    | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je sais à quel point j'ai de l'autorité dans mon travail<sup>195</sup></li> <li>○ Mes responsabilités sont clairement définies (Björk et Härenstam, 2016)<sup>196</sup></li> </ul> <p>Concernant les employé·es :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ J'ai de la difficulté à comprendre ce que mes employé·es attendent de moi</li> <li>○ Je connais les préférences de mes employé·es quant à ma gestion</li> <li>○ Je sais exactement ce que mes employé·es attendent de moi (énoncé inversé) (Rizzo <i>et al.</i>, 1970)</li> <li>○ Mes employé·es m'expriment clairement leurs besoins (énoncé inversé) (Rizzo <i>et al.</i>, 1970)</li> </ul> <p>Concernant la direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les attentes que la direction a envers moi ne sont pas claires</li> <li>○ Je connais les préférences de la direction quant à mon rôle de cadre</li> <li>○ Je sais exactement ce que la direction attend de moi (énoncé inversé) (Rizzo <i>et al.</i>, 1970)</li> <li>○ La direction m'exprime clairement ses besoins (énoncé inversé) (Rizzo <i>et al.</i>, 1970)</li> </ul> | <p>4</p> <p>4</p>        | <p>quant aux attentes et besoins des employé·es et 3) l'incertitude quant aux attentes que la direction. Les instruments de mesure existants sont unidimensionnels en ce sens qu'ils visent à mesurer la clarté des attentes au travail, sans en distinguer la provenance (Rizzo <i>et al.</i>, 1970; Lachance <i>et al.</i>, 1997; Ivancevich et Matteson, 1980). Une approche multidimensionnelle de ce concept a déjà été proposée<sup>197</sup> par Breugh et Colihan (1994) et présentait un alpha de Cronbach satisfaisant (de même qu'une analyse factorielle confirmatoire et la démonstration d'une validité convergente).</p> <p>L'instrument de Rizzo <i>et al.</i> (1970) traduit en français (Lachance <i>et al.</i>, 1997) a été utilisé pour mesurer cette première composante. Sa structure factorielle de même que sa validité de construit<sup>198</sup> ont été montrées par l'étude de Lachance <i>et al.</i> (1997). Pour les deux autres composantes, nous avons utilisé l'instrument de mesure de Rizzo <i>et al.</i> (1970), la définition du concept et les propos des entrevues pour développer les énoncés.</p> |
| <b>Demande quantitative</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail (Karasek, 1979)</li> <li>○ Je dois souvent travailler « dans l'urgence »</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2                        | <p>La version française du « <i>Job Content Questionnaire</i> » par Karasek (1979) présente une bonne validité ainsi qu'une bonne homogénéité interne (Niedhammer <i>et al.</i>, 2006). Le premier indicateur de l'instrument proposé provient ainsi de l'instrument de mesure proposé par Karasek. Nous avons ajouté un autre énoncé qui représente les propos des cadres lors des entrevues.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>195</sup> Lachance *et al.* (1997) : Éliminé dans le processus de validation, mais pertinent pour les cadres de premier niveau selon les entrevues réalisées.

<sup>196</sup> Énoncé original en anglais: « *My responsibilities and mission as a manager are clear and delimited* » (Björk et Härenstam, 2016, p. 213)

<sup>197</sup> Le concept avait trois composantes (méthode de travail, séquençement des activités et performance).

<sup>198</sup> Les auteurs démontrent une corrélation avec la détresse psychologique, la surcharge de travail et la satisfaction comme le soutient la théorie.

| Concepts                                                 | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Iniquité des rétributions - Salaire</b>               | <p>Perception d'équité externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Je suis payé.e équitablement si je regarde ce qui est offert dans d'autres organisations pour le même emploi (Shaw et Gupta, 2001)</li> </ul> <p>Perception d'équité interne :</p> <p>Pour les autres emplois dans l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mon salaire est équitable si je compare avec d'autres emplois dans mon organisation (Shaw et Gupta, 2001)</li> </ul> <p>Pour le/la supérieur.e immédiat.e :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Je pense être sous-payé.e par rapport à mon/ma supérieur.e immédiat.e (énoncé inversé)</li> </ul> <p>Pour les subordonné·es :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compte tenu de mes responsabilités, je trouve mon salaire insuffisant lorsque je me compare avec mes employé·es (énoncé inversé)</li> </ul> <p>Perception d'équité individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Compte tenu de mes efforts</i>, mon salaire est équitable pour l'emploi que j'occupe (Shaw et Gupta, 2001)<sup>199</sup></li> <li>Compte tenu du nombre d'heures que je travaille, je trouve que mon salaire est insuffisant (énoncé inversé)</li> </ul> | 6                        | L'équité interne et externe ont été mesurées par deux indicateurs provenant de l'instrument de mesure de Shaw et Gupta (2001). Ils correspondaient à la définition de ces variables et l'instrument présentait une bonne homogénéité interne dans leur étude ( $\alpha = 0.75$ ). Pour la perception d'équité individuelle, nous avons maintenu une formulation similaire à celle proposée par Shaw et Gupta (2001) en l'adaptant à la définition. Les indicateurs pour la perception d'équité par rapport au supérieur.e immédiat.e et aux subordonné·es ont été conçus à la lumière des données qualitatives collectées en entrevues. |
| <b>Iniquité des rétributions - Chances de promotions</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les promotions offertes <i>aux cadres de premier niveau</i> sont attribuées de façon juste et équitable</li> <li>Les promotions sont données aux <i>cadres de premier niveau</i> les plus qualifiés</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2                        | L'instrument de mesure s'inspire de celui proposé par Witt et Nye (1992) qui a montré un degré relativement élevé d'homogénéité interne ( $\alpha = 0.738$ ). Nous avons sélectionné deux énoncés et avons repris la même formulation que dans la recherche de Cloutier et Pellerin (2019) pour utiliser une version préalablement traduite en français en les personnalisant aux cadres de premier niveau.                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Iniquité des rétributions - Sécurité d'emploi</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>J'ai une bonne sécurité d'emploi</li> <li>Je pourrais garder mon emploi aussi longtemps que je le souhaite</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2                        | Les énoncés sont basés sur Siegrist (2004).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Iniquité des rétributions - Prestige</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>J'ai un statut privilégié dans l'organisation en tant que cadre de premier niveau (adapté de Djurdjevic <i>et al.</i>, 2017)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 5                        | Nous avons sélectionné l'instrument de mesure de Djurdjevic <i>et al.</i> (2017) composé de cinq énoncés qui concerne le statut perçu dans l'organisation et qui présente de bonnes qualités psychométriques. À                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>199</sup> Nous avons ajouté « Compte tenu de mes efforts » pour capturer la notion d'équité individuelle.

| Concepts                           | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je reçois le prestige que je mérite comme cadre de premier niveau (Siegrist, 2004)<sup>200</sup></li> <li>○ Mes conditions de travail (ex : bureau, stationnement, titre, salaire) signalent aux autres que j'occupe un poste important dans l'organisation</li> <li>○ Comme cadre de premier niveau, j'ai accès à des avantages auxquels les autres n'ont pas accès</li> <li>○ Je n'occupe pas un poste prestigieux dans l'organisation (énoncé inversé) (adapté de Djurdjevic <i>et al.</i>, 2017)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |                          | notre connaissance, il s'agissait du seul instrument permettant de mesurer de manière précise la perception de prestige associée au fait d'occuper un poste spécifique dans une organisation, et ce, du point de vue de la personne qui occupe le poste. Cet instrument a d'ailleurs été utilisé dans une autre recherche (Yu <i>et al.</i> , 2019) et présentait un alpha de Cronbach élevé ( $\alpha = 0.86$ ). Nous sélectionné deux énoncés et les avons traduits selon la méthode de la traduction inversée (Vallerand, 1989). Nous avons toutefois adapté les énoncés à l'emploi de cadre de premier niveau et aux propos issus des entrevues. Finalement, puisque le concept de prestige est évoqué dans l'instrument de mesure de Siegrist (1996), nous avons ajouté l'énoncé correspondant dans notre instrument de mesure. |
| <b>Dissonance émotionnelle</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je dois souvent cacher mes émotions négatives (irritation, colère) à mes employé·es</li> <li>○ Si quelque chose me contrarie, je ne dois pas le montrer à mes employé·es</li> <li>○ Même si je ne suis pas en contrôle d'une situation, je dois faire semblant que je le suis</li> <li>○ Même si j'ai des affinités avec certains employé·es, je dois me montrer neutre</li> <li>○ Même si je trouve que mes employé·es se plaignent sans raisons, je dois me montrer empathique</li> <li>○ Si je suis fâché.e d'une situation avec la direction, je peux le dire à mes employé·es (énoncé inversé)</li> <li>○ Je peux exprimer mes véritables émotions à mes employé·es, sans me cacher (énoncé inversé)</li> </ul> | 7                        | Nos indicateurs s'inspirent de l'instrument du « <i>surface acting</i> » <sup>201</sup> développé et validé <sup>202</sup> par Brotheridge et Lee (2003) : 1) « <i>Resist expressing my true feelings</i> », 2) « <i>Pretend to have emotions that I don't really have</i> », 3) « <i>Hide my true feelings about a situation</i> » (p. 370). Cet instrument de mesure succinct présente une bonne homogénéité interne ( $\alpha = 0.85$ dans une première étude et $\alpha = 0.79$ dans une deuxième étude) (Brotheridge et Lee, 2003). Dans notre étude, nous avons pris soin de contextualiser les énoncés aux situations que peuvent vivre les cadres de premier niveau dans leur travail, toujours en fonction des propos que les participant·es avaient rapportés.                                                             |
| <b>Fréquence des interruptions</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je suis souvent interrompu.e par mes employé·es dans mon travail</li> <li>○ Je dois souvent arrêter ma tâche pour aller régler un problème</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 6                        | Les interruptions sont considérées dans le concept de demande qualitative de l'instrument de mesure de Karssek (1979; Niedhammer <i>et al.</i> , 2006) à raison d'un énoncé : « Ma tâche est souvent interrompue                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

<sup>200</sup> Basé sur l'énoncé de Siegrist (2004): « *Considering all my efforts and achievements, I receive the respect and prestige I deserve at work* ».

<sup>201</sup> Énoncés (3) : traduction libre : « ne pas exprimer ses vrais sentiments, prétendre avoir une émotion qu'on n'a pas, cacher ses vrais sentiments à propos d'une situation » (Brotheridge et al., 2003, p. 370).

<sup>202</sup> L'instrument montre une validité convergente et une validité discriminante.

| Concepts                       | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je peux facilement travailler sans être dérangé par les autres (employé·es, direction, collègues) (énoncé inversé)</li> <li>○ Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard (Karasek, 1979, validation par Niedhammer <i>et al.</i>, 2006)</li> <li>○ Je dois souvent faire des activités imprévues qui m'empêchent de faire mon travail (Fox et Spector, 1999)<sup>203</sup></li> <li>○ On vient souvent me déranger lorsque je travaille seul.e</li> </ul> |                          | avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard ». Or, compte tenu de l'importance du concept d'interruptions pour les cadres dans la littérature – notamment de la nature fragmentée de leur travail (Mintzberg, 1975, 2009) – et dans les entrevues réalisées, il semblait opportun de développer un instrument de mesure distinct. Cet instrument est inspiré de l'énoncé validé en français (Niedhammer <i>et al.</i> , 2006) précédemment mentionné et d'un énoncé de Fox et Spector (1999, p. 923) : « <i>I am frequently given unscheduled activities to work on which keep me from getting my job done</i> ». L'instrument contient six indicateurs, dont certains ont été développés pour cette thèse.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Disponibilité constante</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ On s'attend à ce que je sois joignable en tout temps</li> <li>○ Je dois répondre à mes courriels pendant mes congés et mes vacances</li> <li>○ Je dois tout le temps être disponible pour répondre aux demandes ou aux urgences</li> <li>○ Il m'arrive de devoir régler des problèmes au travail alors que je suis en congé</li> </ul>                                                                                                                                                                         | 4                        | Ce concept a été mesuré par quatre énoncés dans l'étude de Dettmers <i>et al.</i> (2016) (alpha de 0.90) dont l'énoncé suivant: « <i>My supervisors expect me to be available for work outside regular working hours</i> ». Également, la composante « <i>Availability</i> » de l'instrument de mesure proposé par Day <i>et al.</i> (2012) a orienté la formulation de nos énoncés. Cette dimension est mesurée par quatre énoncés : « <i>I am expected to be accessible at all times (e.g., through pager, cell phone, instant messaging)</i> », « <i>I'm expected to check e-mail and/or voicemail when I'm out of the office</i> », « <i>I'm contacted about work-related issues outside of regular work hours</i> », « <i>Technology enables people I work with to contact me at any time</i> » (p. 480). Ces divers énoncés ont été adaptés à la réalité des cadres de premier niveau telle qu'exprimée lors des entrevues. |
| <b>Disponibilité du budget</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je peux faire ce qui est attendu de moi avec le budget dont je dispose (Nouri et Parker, 1998)</li> <li>○ Le budget qui m'est alloué me permet de disposer du nombre d'employé·es dont j'ai besoin</li> <li>○ Les ressources financières me permettent d'acquérir le matériel et les fournitures requis</li> <li>○ Les ressources financières qui me sont allouées pour la gestion de mon unité sont insuffisantes (énoncé inversé)</li> </ul>                                                                 | 6                        | Un énoncé s'inspire d'une contrainte situationnelle mentionnée par Fox et Spector (1999): « <i>My department's budget does not allow me to get my job done</i> » (p. 923). Nouri et Parker (1998) ont également proposé un instrument de mesure comportant trois énoncés <sup>204</sup> : « <i>My budget does not allow me to get my job done</i> » (énoncé inversé), « <i>What is expected of me is achievable under my budget</i> » et « <i>I am pretty much confident that I can achieve what is expected of me under my budget</i> » (p. 472). Cet instrument de mesure a été utilisé auprès de cadres et il présentait une structure factorielle et une homogénéité interne satisfaisantes. Il est                                                                                                                                                                                                                           |

<sup>203</sup> Fox et Spector (1999) : « *I am frequently given unscheduled activities to work on which keep me from getting my job done* ».

<sup>204</sup> L'instrument présente un alpha de Cronbach  $\alpha = 0.89$  dans l'étude de Nouri et Parker (1998). Il a été utilisé et adapté dans l'étude de Oladele et Longlong (2019) et présentait un alpha  $\alpha = 0.79$ .

| Concepts                                                                 | Énoncés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Nombre initial d'énoncés | Justifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je n'ai pas tout ce qu'il me faut pour assurer la gestion de mon unité (énoncé inversé)</li> <li>○ Le budget de mon unité ne me permet pas de faire mon travail correctement (énoncé inversé) (Fox et Spector, 1999; Nouri et Parker, 1998)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |                          | possible de constater que l'énoncé de Fox et Spector (1999), de même que le premier énoncé de Nouri et Parker (1998), sont similaires. Nous les avons donc traduits en suivant globalement la méthode de la traduction inversée ( <i>backward translation</i> ; Vallerand, 1989) afin de l'utiliser dans notre instrument de mesure. Les deux autres énoncés de Nouri et Parker (1998) ont servi de base à la traduction et à la formulation d'un énoncé.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Appréciation de la supervision perçue par les employé·es</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mes subordonné·es me montrent qu'ils aiment la manière dont je les traite</li> <li>○ Mes employé·es apprécient tout le mal que je me donne afin de répondre à leurs besoins</li> <li>○ Mes subordonné·es reconnaissent les efforts que je fais pour améliorer leur bien-être</li> <li>○ Mes employé·es me disent qu'ils apprécient tout ce que je fais pour eux</li> <li>○ Même si ce n'est pas tout le temps possible, mes employé·es apprécient que j'essaie de les satisfaire</li> </ul> | 5                        | Les énoncés sont basés sur la conceptualisation de la reconnaissance de Brun et Dugas (2005) et sur les propos recueillis lors des entrevues.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Considération existentielle (confiance) de la part des employé·es</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Je reçois le respect que je mérite de la part de mes employé·es (Siegrist, 2004)<sup>205</sup></li> <li>○ Je sens que mes employé·es me font confiance</li> <li>○ Je pense que mes employé·es m'estiment comme personne</li> <li>○ Je sens que je compte pour mes employé·es</li> <li>○ Je pense que mes employé·es se tournent vers moi pour des conseils professionnels et/ou personnels</li> <li>○ Je ne me sens pas apprécié·e par mes employé·es (énoncé inversé)</li> </ul>           | 6                        | À notre connaissance, il existe un seul instrument voué à mesurer spécifiquement le soutien social offert aux cadres par leurs subordonné·es. En effet, l'instrument de mesure de Codo (2012; Codo, 2013; Codo et Soparnot, 2013) (basé sur l'échelle des provisions sociales de Caron, 1996) est adapté à la relation de soutien qui unit un cadre et ses employé·es. Il permet de mesurer trois dimensions du soutien social perçu provenant des subordonné·es : matériel (instrumental), informatif et estime (émotionnel) (Codo, 2012). Compte tenu des propos ressortis lors des entrevues et par conséquent du modèle d'analyse de notre thèse, nous avons mesuré les différentes dimensions du soutien de la part des employé·es perçu comme suit : le soutien socioémotionnel / la considération perçue (existentielle, de l'expertise, des efforts) <sup>206</sup> . |

<sup>205</sup> Siegrist (1996), validation par Niedhammer et al. (2000), énoncés modifiés pour « mes employé·es ».

<sup>206</sup> Échelle du soutien d'estime ( $\alpha = 0.845$ ) considérée pour la considération de l'expertise; échelle du soutien matériel ( $\alpha = 0.814$ ) considérée pour le soutien instrumental (Codo et Soparnot, 2013) en fonction de la cohérence des énoncés avec nos définitions.

## Autres instruments de mesure utilisés dans notre thèse doctorale

### Contexte pandémique : Stress lié à la COVID-19

Notre collecte de données s'est déroulée en contexte de pandémie de la COVID-19 (2020-2021). Compte tenu des chamboulements dans la société et le monde du travail que la crise sanitaire a générés, le contexte dans lequel nous avons collecté les données devait être pris en compte. Afin de mesurer les craintes associées à la COVID-19 que ressentent les cadres, nous avons opté pour un instrument de mesure spécifique à ce contexte.

Le stress lié à la COVID-19 est défini ici comme la crainte de contracter le virus, notamment en raison des conséquences que cela entraînerait pour soi et pour les autres (Mertens *et al.*, 2021; Taylor *et al.*, 2020). Plusieurs instruments existent et ils couvrent un nombre différent de dimensions du stress lié à la COVID-19 (pour une démonstration des différents instruments de mesure, voir Mertens *et al.*, 2021). Ils concernent la crainte du virus de manière globale, c'est-à-dire pas seulement dans une sphère de la vie (ex : le travail). Par exemple, l'instrument « *Fear of COVID-19 Scale* » (Ahorsu *et al.*, 2020) comporte sept énoncés (p. ex. : « I am most afraid of coronavirus-19 ») et présente une homogénéité interne satisfaisante ( $\alpha = 0.82$ ) et a été traduit en plusieurs langues dont le français (Mailliez *et al.*, 2021). Dans une étude, une version de cet instrument a montré une relation statistiquement significative avec la détresse psychologique (Satici *et al.*, 2021).

Nous avons utilisé les indicateurs utilisés dans une autre étude (Cloutier et Pellerin, 2020) de façon à mesurer la peur du virus et de ses conséquences, spécifiquement la crainte de contracter la COVID-19 au travail. L'instrument comporte huit indicateurs au total : les sept premiers sont tirés tels quels des travaux Cloutier et Pellerin (2020, 2021) et le dernier a été ajouté pour notre étude.

- Je suis stressé.e à cause de la Covid-19
- J'ai peur pour ma propre santé
- J'ai peur pour la santé de mes proches
- J'ai peur d'attraper la Covid-19 lorsque je suis au travail
- J'ai peur d'attraper la Covid-19 à cause des conséquences financières
- J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que je vais prendre du retard dans mon travail
- J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que j'ai peur de perdre mon emploi
- J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que les mesures de protection sont insuffisantes au travail

Deux autres indicateurs sont associés au contexte pandémique. Le premier concerne la perception de changement sur le plan de leur santé psychologique depuis le début de la pandémie et le second concerne la perception d'être adéquatement protégé contre le virus au travail (p. ex., mesures de protection). Ces deux questions sont tirées des études de Cloutier et Pellerin (2020, 2021).

- « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début de la pandémie en mars dernier? »

*Échelle à cinq modalités de réponses : 1) beaucoup détériorée, 2) plutôt détériorée, 3) ni améliorée, ni détériorée, 4) plutôt améliorée, 5) beaucoup améliorée.*

- Diriez-vous que vous-êtes bien protégé-e contre la COVID-19 au travail ?

*Échelle à quatre modalités de réponses : 1) Très peu protégé.e, 2) Peu protégé.e, 3) Assez bien protégé.e, 4) Très bien protégé.e.*

## **Conséquences subjectives associées à la détresse psychologique**

### **Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est définie comme « la façon dont les personnes se sentent à propos de leur emploi et de ses différentes facettes », le fait d'apprécier son travail dans sa globalité et dans ses différents aspects<sup>207</sup> (Spector, 1997, p. 2).

### **Satisfaction au travail globale**

- Je suis satisfait.e de mon emploi dans l'ensemble (Cammann *et al.*, 1983)
- En général, je n'aime pas mon emploi (énoncé inversé) (Cammann *et al.*, 1983)
- Généralement, j'aime mon travail (adapté de Cammann *et al.*, 1983)

La satisfaction à l'égard des tâches représente la perception que les tâches du poste sont intéressantes à accomplir pour le titulaire. Elle a été mesurée à l'aide de ces trois énoncés.

- J'aime les tâches que je dois accomplir (Spector, 1985)
- Je trouve mes tâches agréables (Spector, 1985)

---

<sup>207</sup> Traduction libre de: « Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. » (Spector, 1997, p. 2).

- Mon travail est intéressant (Spector, 1985)

## **Stress perçu**

La mesure du stress est souvent assimilée ou confondue avec la mesure des sources de stress (par exemple, Parker et Decotiis, 1983; Fields, 2013). Dans cette thèse, nous souhaitons toutefois mesurer le niveau de stress perçu, c'est-à-dire la pression ressentie, l'« expérience émotionnelle déplaisante » (Motowidlo *et al.*, 1986, p. 618) vécue par les cadres dans leur travail.

À cet effet, deux instruments de mesure ont été considérés. Le premier est la mesure du stress psychologique (MSP-9) de Lemyre et Tessier (1988) qui comporte 9 énoncés et dont la validité (de construit, convergente avec la détresse notamment) a été démontrée : « Je suis détendu(e) », « Je me sens débordé(e); j'ai l'impression de manquer de temps », « J'ai des douleurs physiques: maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre », « Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse) », « Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration, « Je me sens plein(e) d'énergie, en forme », « Je sens peser un grand poids sur mes épaules », « Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes », « Je suis stressé(e) » (Lemyre et Tessier, 2003, p. 1167). Cette mesure du stress n'est toutefois pas ancrée dans un contexte professionnel, c'est-à-dire qu'elle ne cible pas particulièrement le stress ressenti au travail. Elle inclut autant sensations psychologiques (ex : préoccupation) que physiques (ex : maux de tête).

Le second instrument de mesure est celui du stress subjectif de Motowidlo *et al.* (1986, p. 621) qui présente une bonne consistance interne ( $\alpha = 0.83$ ): « I feel a great deal of stress because of my job », « Very few stressful things happen to me at work » (inversé), « My job is extremely stressful », « I almost never feel stressed at work » (inversé). Nous avons formulé nos indicateurs en se basant sur les deux énoncés formulés positivement dans cet instrument de mesure.

- Je travaille généralement sous pression
- Mon travail est très stressant
- Je suis très tendu-e à cause de mon travail

## Conséquences objectives

Les facteurs de risque de cette étude sont évalués selon les perceptions des cadres de premier niveau. Ceci est cohérent, car c'est l'appréciation subjective des différents éléments de l'environnement de travail par les individus qui font ou pas des facteurs de risque pour eux.

Or, nous avons également collecté des données objectives portant sur l'état de santé des répondant·es. Bien que ces indicateurs soient auto-rapportés par les cadres eux-mêmes, ils permettent de lier le taux de détresse psychologique trouvé à des conséquences qui lui sont habituellement associées. Ces variables permettent d'assurer une plus grande validité interne en écartant les explications rivales et en montrant la validité concomitante entre la détresse et les variables objectives qui sont censées entretenir une relation (Cloutier et Pellerin, 2019; Prévile *et al.*, 1992). Les chercheur·es (Karasek, 1979; Bakker et Demerouti, 2007) recommandent d'ailleurs d'ajouter de telles variables aux mesures de santé auto-rapportées comme c'est le cas pour l'indice de détresse de santé psychologique utilisé (Kessler *et al.*, 2002; Prévile *et al.*, 1992).

Nous avons donc utilisé des instruments validés afin de mesurer variables objectives (basés sur l'enquête de Vézina *et al.*, 2011) : la consultation d'un(e) professionnel(le) de la santé mentale, la consommation de psychotropes, l'absentéisme pour des raisons associées au stress, l'arrêt de travail pour cause de santé mentale et la consommation d'alcool (mesures basées sur l'enquête). Nous avons ajouté une mesure du report ou l'annulation de vacances comme cela ressortait des entrevues de notre thèse. Les instruments utilisés pour mesurer les conséquences objectives sont présentés au tableau B.1.

**Tableau B.1** Instruments de mesure utilisés pour les conséquences objectives

| Mesures objectives                                                                                                                                                                                                                                        | Libellé de la question                                                                                                                                                                                                                                                    | Modalités                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Consultation d'un.e professionnel.le de la santé mentale</b><br>(Énoncé repris de Vézina <i>et al.</i> , 2011, p. 595)                                                                                                                                 | Au cours des 12 derniers mois, avez-vous consulté un(e) professionnel(le) de la santé au sujet de votre santé émotionnelle ou psychologique (rencontre en personne, par téléphone ou en télémédecine)?                                                                    | Binaire : oui / non                                                                                                                                                                |
| <b>Consommation de psychotropes</b><br>(Énoncé et modalités de réponses repris tel quel de Vézina <i>et al.</i> , 2011, p. 596-597)                                                                                                                       | Au cours des trente derniers jours, avez-vous pris de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelque fois par semaine), des médicaments pour :<br>- Réduire l'anxiété ou la nervosité ?<br>- Aider à dormir ?<br>- Remonter le moral, tels des antidépresseurs ? | Binaire : oui / non                                                                                                                                                                |
| <b>Absences liées au stress</b><br>(adapté de l'énoncé de Vézina <i>et al.</i> , 2011, p. 595, initialement mesuré sur 12 mois)<br>Nous avons opté pour une mesure sur un mois afin de faciliter la mémoire des répondant·es (Schwarz <i>et al.</i> 2008) | Au cours des trente (30) derniers jours, vous êtes-vous absenté(e) du travail pour cause de fatigue ou de symptômes liés au stress ?                                                                                                                                      | Binaire : oui / non                                                                                                                                                                |
| <b>Arrêt de travail pour raison de santé psychologique</b><br>(Basé sur Vézina <i>et al.</i> , 2011)                                                                                                                                                      | Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu un arrêt de travail pour des raisons de santé psychologique ? (ex. anxiété, dépression, épuisement professionnel)                                                                                                           | Binaire : oui / non                                                                                                                                                                |
| <b>Annulation ou report de congés</b>                                                                                                                                                                                                                     | Au cours des 12 derniers mois, avez-vous annulé ou reporté des congés (vacances estivales, journées de congé, etc.) que vous aviez prévu prendre?                                                                                                                         | Binaire : oui / non<br><br>Si oui, pour quelle raison? (réponse libre)                                                                                                             |
| <b>Insomnie</b><br>(Instrument de mesure de Statistique Canada, 2011 <sup>208</sup> utilisé dans Cloutier et Pellerin, 2019)<br>Inspiré de l'« Insomnia Severity Index », voir Morin et al. (2011) <sup>209</sup> .                                       | Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé des problèmes à vous endormir ou à rester endormi(e)                                                                                                                                               | Échelle à cinq modalités de réponses de 1) jamais à 5) tout le temps                                                                                                               |
| <b>Consommation d'alcool</b><br>Cloutier et Pellerin (2021)                                                                                                                                                                                               | À quelle fréquence consommez-vous des boissons alcoolisées ?                                                                                                                                                                                                              | Échelle à 6 modalités de réponses de 1) jamais; 2) moins d'une fois par semaine; 3) une fois par semaine; 4) 2 à 3 fois par semaine; 5) 4 à 6 fois par semaine; 6) tous les jours. |

<sup>208</sup> Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) - Santé mentale.  
[https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&Id=5285](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&Id=5285)

<sup>209</sup> Au cours du dernier mois, à quelle fréquence avez-vous vécu les problématiques suivantes...» Énoncés : « Difficulté à vous endormir, Difficulté à rester endormi(e), Problème associé à vous lever trop tôt » (échelle de 1 à 5: de jamais à toujours).

## ANNEXE C

### Détails des analyses factorielles exploratoires en composantes principales (pour les groupes d'énoncés 2 à 9)

#### Groupe d'énoncés 2 : Rétributions sociales offertes par les employé·es

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 16 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>210</sup> (Hair, 2006, p. 112). Trois composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 65.681%). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 660.014$ ,  $df = 21$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.841), il présente un indice pouvant être qualifié d'excellent<sup>211</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser une analyse factorielle exploratoire<sup>212</sup>.

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés à l'exception des énoncés suivants : « Je ne me sens pas apprécié.e par mes employé·es » (.495), « Je crois que mes subordonné·es sous-estiment mes aptitudes et mes habiletés » (.480), « Mes employé·es me considèrent comme une référence dans leur domaine » (.382) et « Mes employé·es évaluent positivement mon niveau de compétences techniques » (.359) qui sont éliminés comme ils ne sont pas suffisamment liés aux autres énoncés.

Également, selon la rotation Varimax, les énoncés suivants - « Je reçois le respect que je mérite de la part de mes employé·es » (.729 et .329), « Je sens que je compte pour mes employé·es » (.755 et .394), « Mes subordonné·es reconnaissent ma compétence et mon savoir-faire » (.714 et .358), « Mes subordonné·es apprécient mes talents et mes habiletés » (.798 et .320) - doivent être éliminés puisqu'ils saturent sur deux facteurs (leurs points de saturation sont inférieurs à .500). La proximité conceptuelle de la considération des trois concepts peut expliquer ces résultats.

---

<sup>210</sup> 108 répondant·es / 16 énoncés = 6.75 donc supérieur à 5/1.

<sup>211</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>212</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

Après l'élimination de ces énoncés, une seconde itération a été réalisée et un énoncé a été retiré (« Mes subordonné·es ne me considèrent pas compétent.e ») puisqu'il affichait une communauté de .123. La dernière opération a révélé une structure factorielle claire composée de deux facteurs: 1) Considération des efforts et 2) Considération existentielle (confiance). Les six énoncés initialement utilisés pour mesurer la considération de l'expertise perçue n'ont pas été retenus.

Ces résultats permettent d'éliminer une composante de la considération perçue de la part des employé·es, soit la considération de l'expertise. La structure finale présentée au tableau 5.11 qui comporte deux composantes principales permet d'expliquer 80.641% de la variance.

### **Groupe d'énoncés 3 : Équité des rétributions sociales offertes par les employé·es**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 18 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>213</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 287.405$ , dl= 45,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.677), il présente un indice adéquat<sup>214</sup>, ce qui implique que l'échantillon est suffisant pour réaliser une analyse factorielle exploratoire<sup>215</sup>. Trois composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 66.162%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés, ce qui signifie qu'ils entretiennent tous des interrelations. Également, selon la rotation Varimax, parmi les 18 énoncés, 8 doivent être supprimés car ilsaturent sur deux facteurs (et affichent des points de saturation inférieurs à .500) : « Je reçois la reconnaissance que je mérite de mes employé·es », « Mes employé·es me disent qu'ils apprécient ce que je fais pour eux », « Mes subordonné·es me remercient de les superviser comme je le fais », « Plus je soutiens mes employé·es, plus ils me soutiennent en retour », « Même si j'aide mes employé·es, je ne peux pas compter sur leur aide lorsque j'en ai besoin », « Ma relation avec mes employé·es est à sens unique : je donne et ils reçoivent », « Mes employé·es me tiennent responsable des décisions prises par la

---

<sup>213</sup> 104 répondant·es / 18 énoncés = 5.78 donc supérieur à 5/1.

<sup>214</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>215</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

direction » et « Mes employé·es me reprochent leurs conditions de travail même si elles sont décidées par la direction ».

L'itération subséquente a révélé une structure factorielle claire composée de trois facteurs: 1) Reconnaissance et réciprocité des efforts, 2) Reproches injustifiés de la part des employé·es (approche passive) et 3) Reproches injustifiés de la part des employé·es (approche active).

Ces résultats confirment la structure initiale de l'instrument de mesure. Les énoncés se rattachent aux composantes escomptées. La structure finale présentée au tableau 5.12 permet d'expliquer 61.317% de la variance.

#### **Groupe d'énoncés 4 : Demandes psychologiques**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 18 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>216</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 550.914$ ,  $df = 21$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.841), il présente un indice pouvant être qualifié d'excellent<sup>217</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser une analyse factorielle exploratoire<sup>218</sup>. Cinq composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 60.050%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés à l'exception des énoncés suivants qui sont supprimés: « Même si je trouve que mes employé·es se plaignent sans raisons, je dois me montrer empathique » (.376), « Au travail, je me sens parfois verbalement attaqué.e ou menacé.e par les autres » (.416) et « Lorsque mes employé·es ne vont pas bien, cela me touche personnellement » (.457). Également, selon la rotation Varimax, les énoncés suivants doivent être éliminés puisqu'ilsaturent sur deux facteurs: « Je dois souvent cacher mes émotions négatives (irritation, colère) à mes employé·es », « Même si je ne suis pas en contrôle d'une situation, je dois faire semblant que je le suis » et « Gérer des situations délicates ou conflictuelles au travail me demande beaucoup d'énergie ».

---

<sup>216</sup> 152 répondant·es / 18 énoncés = 8.44 donc supérieur à 5/1.

<sup>217</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>218</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

Après l'élimination de ces énoncés, une seconde itération a été réalisée. Un énoncé (« Même si j'ai des affinités avec certain·es employé·es, je dois me montrer neutre ») a été retiré puisqu'il avait un score MSA (mesure de la qualité de l'échantillonnage) de .494 ainsi qu'une communauté de .274).

L'itération subséquente a révélé une structure factorielle claire composée de quatre facteurs: 1) Demande émotionnelle générale, 2) Fréquence des interruptions, 3) Demande émotionnelle spécifique au rôle de cadre de premier niveau et 4) Dissonance émotionnelle.

Ces résultats confirment la structure initiale de l'instrument de mesure. Les énoncés se rattachent aux composantes escomptées. La structure finale présentée au tableau 5.13 permet d'expliquer 68.747% de la variance.

### **Groupe d'énoncés 5 : Conflit vie professionnelle – vie personnelle**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 18 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 10/1<sup>219</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 1221.560$ ,  $df = 55$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.858), il présente un indice pouvant être qualifié d'excellent<sup>220</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser une analyse factorielle exploratoire<sup>221</sup>. Trois composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 61.257%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés à l'exception des deux énoncés suivants qui ont été éliminés : « Je suis souvent si épuisé.e lorsque je rentre à la maison que cela m'empêche de contribuer à ma famille » (.395) et « En raison des pressions au travail, je suis parfois trop stressé.e en arrivant à la maison pour faire les choses que j'aime » (.411). De plus, selon la rotation Varimax, les énoncés suivants doivent être éliminés puisqu'ilsaturent sur deux facteurs : « Je dois faire des efforts pour que mes employé·es aient une bonne conciliation travail-famille alors que moi-même je n'ai pas de conciliation travail-famille », « Je dois veiller

---

<sup>219</sup> Ces énoncés se trouvaient dans le second questionnaire pour ce terrain en raison d'un enjeu de temps de passation des deux sondages.  $235 \text{ répondant·es} / 18 \text{ énoncés} = 13.056$  donc supérieur à 10/1.

<sup>220</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>221</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

au bien être de mes subordonné·es alors que je néglige mon propre bien-être », « Lorsque je rentre du travail, je suis souvent trop fatigué·e pour participer aux activités et aux responsabilités de la maison », « Le temps que je passe au travail m’empêche de faire des activités personnelles autant que je le souhaiterais » et « Le fait de répondre à des appels/courriels après ma journée de travail fait partie de mon travail ».

Après l’élimination de ces énoncés, une seconde itération a été réalisée. Cette opération a révélé une structure factorielle claire composée de trois facteurs tel qu’initialement prévu: 1) Conflit vie professionnelle – vie personnelle, 2) Disponibilité constante et 3) Iniquité descendante.

La structure finale présentée au tableau 5.14 permet d’expliquer 67.480% de la variance.

### **Groupe d’énoncés 6 : Tensions de rôle**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 19 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>222</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 563.859$ ,  $df = 36$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l’analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.838), il présente un indice pouvant être qualifié d’excellent<sup>223</sup>, ce qui implique que l’échantillon est adéquat pour réaliser une analyse factorielle exploratoire<sup>224</sup>. Quatre composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 64.402%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés à l’exception des énoncés « Je dois faire appliquer des décisions/politiques avec lesquelles je ne suis pas d’accord » (.446) et « Les attentes de la direction et de mes employé·es sont compatibles » (.475) qui sont supprimés.

De plus, selon la rotation Varimax, les énoncés suivants doivent être éliminés puisqu’ils saturant sur deux facteurs : « Je peux respecter mes valeurs en faisant mon travail », « Je ne suis pas en mesure de récompenser mes employé·es comme ils le méritent compte tenu des contraintes imposées par la direction », « Je pense qu’il est possible de maximiser le rendement

---

<sup>222</sup> 132 répondant·es / 19 énoncés = 6.95 donc supérieur à 5/1.

<sup>223</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>224</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

de mes employé·es tout en préservant leur bien-être », « Je suis pris en « sandwich » entre la direction et mes employé·es », « Il m'est difficile de répondre simultanément aux attentes de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonné·es : j'ai le sentiment d'être pris.e entre deux feux » et « Mes supérieurs hiérarchiques me demandent parfois de faire des choses que mes subordonné·es n'acceptent pas ».

Après l'élimination de ces énoncés, une seconde itération a été réalisée et cet énoncé a été retiré en raison de sa faible communauté (« Satisfaire les demandes de la direction revient à être incapable de satisfaire les demandes de mes employé·es »). Dans une troisième itération, un énoncé qui saturait sur deux facteurs (« Il m'est parfois difficile de concilier les intérêts de mes supérieurs hiérarchiques et de mes subordonné·es : j'ai l'impression d'être pris.e entre l'arbre et l'écorce ») a été retiré. Ces opérations ont révélé une structure factorielle claire composée de deux facteurs tel que prévu: 1) Conflit de valeurs et 2) Conflit de rôle associé aux attentes contradictoires entre les employé·es et la direction.

La structure finale présentée au tableau 5.15 permet d'expliquer 62.629% de la variance.

### **Groupe d'énoncés 7 : Tensions de rôle émergentes spécifiques au rôle de cadre de premier niveau**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 19 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>225</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 631.339$ ,  $df = 55$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.797), il présente un bon indice<sup>226</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser une analyse factorielle exploratoire<sup>227</sup>. Quatre composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 62.813%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés à l'exception des énoncés suivants qui sont supprimés : « C'est ma responsabilité de m'assurer que mes employé·es font du bon travail, même si je n'ai pas totalement le contrôle sur ce qu'ils font » (.405), « On me

---

<sup>225</sup> 115 répondant·es / 19 énoncés = 6.05 donc supérieur à 5/1.

<sup>226</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>227</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

tient responsable de la performance de mes employé·es, alors que je ne peux pas décider de la manière de les gérer (gestion du rendement, discipline) » (.350) et « Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employé·es pour y arriver » (.457). Également, selon la rotation Varimax, trois énoncés doivent être éliminés puisqu'ilsaturent simultanément sur deux facteurs : « Je ne peux pas choisir les employé·es qui travaillent pour moi, mais je suis responsable de leur rendement », « Ma performance dépend de celle de mes employé·es » et « Je perds trop de temps dans des réunions superflues qui m'éloignent de mon travail sur le terrain » doivent être éliminés puisqu'ilsaturent simultanément sur deux facteurs.

Après l'élimination de ces énoncés, une seconde itération a été réalisée, deux énoncés ont été retirés puisqu'ils affichaient une communauté inférieure aux standards : « La direction comprend que je n'ai pas le contrôle sur les résultats de mes employé·es » (.243) et « On me tient responsable des erreurs de mes employé·es » (.463).

L'itération subséquente a révélé une structure factorielle claire composée de trois facteurs: 1) Surcharge de rôles, 2) Conflit imputabilité / contrôle (sur les employé·es) et 3) Conflit imputabilité / contrôle (sur les moyens d'action).

Ces résultats confirment la structure initiale de l'instrument de mesure. Les énoncés se rattachent aux composantes escomptées. La structure finale présentée au tableau 5.16 permet d'expliquer 71.645% de la variance.

### **Groupe d'énoncés 8 : Sentiments et émotions négatives**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 15 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 10/1<sup>228</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 1344.744$ ,  $df = 91$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.813), il présente un indice pouvant être qualifié d'excellent<sup>229</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser

---

<sup>228</sup> 231 répondant·es / 15 énoncés = 15.4 donc supérieur à 10/1.

<sup>229</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

une analyse factorielle exploratoire<sup>230</sup>. Quatre composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 65.623%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés. Également, selon la rotation Varimax, un énoncé (« J'ai l'impression d'avoir les mains liées ») doit être éliminé puisqu'il sature sur deux facteurs (.542 et .512 respectivement).

Après l'élimination de cet énoncé, une seconde itération a été réalisée avec les énoncés restants qui a révélé une structure factorielle claire composée de quatre facteurs: 1) Sentiment d'être traité avec injustice et rejet, 2) Sentiment d'impuissance, 3) Sentiment de culpabilité et 4) Colère et frustration. Cela rejoint globalement la structure initiale de nos instruments de mesure. Or, le sentiment d'injustice et de rejet se recoupent sous un même facteur, ce qui est contraire à ce que nous avions anticipé.

La structure finale présentée au tableau 5.18 permet d'expliquer 66.726% de la variance.

### **Groupe d'énoncés 9 : Peurs associées au rôle de cadre de premier niveau**

Nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax pour les 33 énoncés de ce groupe. Le ratio énoncés / répondant·es était supérieur à 5/1<sup>231</sup> (Hair, 2006, p. 112). Le test de sphéricité de Bartlett ( $\chi^2 = 4574.633$ ,  $df = 325$ ,  $p = .001$ ) est statistiquement significatif, ce qui implique que les énoncés contenus dans l'analyse entretiennent effectivement des interrelations. Quant au KMO (.915), il présente un indice pouvant être qualifié d'excellent<sup>232</sup>, ce qui implique que l'échantillon est adéquat pour réaliser une analyse factorielle exploratoire. Six composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1 ont été identifiées (variance expliquée de 72.31%).

Les communautés sont supérieures à 0.5 pour tous les énoncés. Également, selon la rotation Varimax, les énoncés suivants doivent être éliminés puisqu'ilsaturent simultanément sur deux facteurs : « D'être incapable d'amener mon équipe à avoir un bon rendement », « De ne pas protéger mes employé·es adéquatement », « Que mes subordonné·es ne fassent pas ce que je leur demande », « Que mes employé·es ne suivent pas mes directives », « Que mes employé·es

---

<sup>230</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

<sup>231</sup> 222 répondant·es / 33 énoncés = 6.73 donc supérieur à 5/1.

<sup>232</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

n'acceptent pas mon autorité », « De froisser mes employé·es » et « De mettre en colère mes employé·es ».

Après l'élimination de ces énoncés, une seconde itération a été réalisée avec les énoncés restants et a révélé une structure factorielle claire composée de cinq facteurs qui ne représentent pas tout à fait la structure anticipée contenant sept variables. Les énoncés associés à la peur de l'échec sont jumelés avec ceux mesurant la peur de perdre sa crédibilité (deux peurs voisines sur le plan conceptuel). De même, les énoncés mesurant la peur de perdre la coopération des employé·es présentaient des indices de saturation faibles et ne constituent pas un facteur à part entière pour ce premier échantillon. Cela devra donc être investigué davantage avec les données collectées pour le deuxième terrain de recherche.

La structure finale présentée au tableau 5.19 permet d'expliquer 73.506% de la variance.<sup>233</sup>

---

<sup>233</sup> Information récupérée de : <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/analyse-en-composantes-principales-2/>

## Annexe D

**Tableau D.1** Synthèse des instruments de mesure suite à l'analyse factorielle confirmatoire avec l'échantillon no. 4

| Variable mesurée                         | Auteurs                                                | Nombre d'énoncés    | Exemples d'énoncés                                                                                                                                                                                 | Modalités de réponses           | Nombre de dimensions                                                                                        | Alphas de Cronbach (échantillon 3, T1 ou T2)                                   |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambiguïté de rôle</b>                 | Adapté de Rizzo <i>et al.</i> (1970)                   | 1<br><br>3<br><br>2 | Je sais à quel point j'ai de l'autorité dans mon travail<br><br>Je connais les attentes de la direction quant à mon rôle de cadre<br><br>Je sais exactement ce que mes employé·es attendent de moi | Niveau d'accord de 1 à 5        | Selon l'ACP réalisée, 3 dimensions.                                                                         | <b>Générale</b> : N/A<br><b>Direction</b> : 0.923<br><b>Employé·es</b> : 0.922 |
| <b>Charge quantitative</b>               | Adapté de l'instrument de Karasek (1985)               | 4                   | Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail                                                                                                                                           | Niveau d'accord de 1 à 5        | 1                                                                                                           | 0.743                                                                          |
| <b>Iniquité des rétributions</b>         |                                                        | 3<br><br>3<br><br>2 |                                                                                                                                                                                                    | Niveau d'accord de 1 à 5        | Selon une ACP en composantes principales réalisée, le concept renferme bien trois dimensions tel qu'établi. | <b>Salaire</b> : 0.910<br><b>Prestige</b> : 0.789<br><b>Promotions</b> : 0.873 |
| <b>Soutien et estime de la direction</b> | Eisenberger <i>et al.</i> (2002)                       | 2                   | La direction accorde de la valeur à ma contribution comme cadre                                                                                                                                    | Niveau d'accord de 1 à 5        | 1                                                                                                           | 0.878                                                                          |
| <b>Fatigue</b>                           | van Veldhoven et Broersen (2003)                       | 3                   | Je me sens vraiment épuisé·e à la fin de la journée de travail                                                                                                                                     | De 1) Jamais à 7) Tout le temps | 1                                                                                                           | 0.890                                                                          |
| <b>Détresse psychologique</b>            | Version française du K6 (Kessler <i>et al.</i> , 2002) | 6                   | Je me suis senti·e nerveux, nerveuse                                                                                                                                                               | De 1) Jamais à 5) Tout le temps | 1                                                                                                           | 0.863 (premier questionnaire)                                                  |

| Variable mesurée                                               | Auteurs                                                 | Nombre d'énoncés | Exemples d'énoncés                                                                                                               | Modalités de réponses    | Nombre de dimensions | Alphas de Cronbach (échantillon 3, T1 ou T2) |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
|                                                                | Préville <i>et al.</i> , 2003)                          |                  |                                                                                                                                  |                          |                      | 0.863<br>(deuxième questionnaire)            |
| <b>Conflit de rôle (attentes contradictoires)</b>              | Inspiré de Codo (2012)                                  | 2                | J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employé·es                | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.756                                        |
| <b>Conflit imputabilité-contrôle (sur les moyens d'action)</b> | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 4                | Je dois appliquer les consignes de la direction, même si elles sont en contradiction avec ce que je devrais faire sur le terrain | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.744                                        |
| <b>Conflit imputabilité-contrôle (sur les employé·es)</b>      | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | La direction considère que c'est de ma faute si mes employé·es ne sont pas performants                                           | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.896                                        |
| <b>Conflit de valeurs</b>                                      | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 4                | Je dois parfois faire des choses qui contreviennent à mon éthique personnelle parce qu'on me le demande                          | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.766                                        |
| <b>Surcharge de rôles</b>                                      | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Parfois, je ne sais plus où donner de la tête entre la gestion du personnel et mes autres tâches                                 | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.827                                        |
| <b>Conflit vie professionnelle-vie personnelle</b>             | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Mon travail est difficilement conciliable avec ma vie personnelle                                                                | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.826                                        |
| <b>Demande émotionnelle (générale)</b>                         | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Je dois gérer des situations émotionnellement chargées au travail                                                                | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.860                                        |
| <b>Demande émotionnelle (spécifique)</b>                       | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Être en contact avec des « employé·es difficiles » me draine émotionnellement                                                    | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.782                                        |

| Variable mesurée                                                         | Auteurs                                                 | Nombre d'énoncés | Exemples d'énoncés                                                                                                            | Modalités de réponses    | Nombre de dimensions | Alphas de Cronbach (échantillon 3, T1 ou T2) |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| <b>Dissonance émotionnelle</b>                                           | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Si quelque chose me contrarie, je ne dois pas le montrer à mes employé·es                                                     | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.713                                        |
| <b>Fréquence des interruptions</b>                                       | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 2                | Je suis souvent interrompu.e par mes employé·es dans mon travail                                                              | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.713                                        |
| <b>Disponibilité constante</b>                                           | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | On s'attend à ce que je sois joignable en tout temps                                                                          | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.818                                        |
| <b>Appui de la direction</b>                                             | Développé pour l'étude                                  | 3                | Je sais que mes décisions seront entérinées par la direction même si elles provoquent des insatisfactions chez mes employé·es | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.823                                        |
| <b>Flexibilité de la direction</b>                                       | Développé pour l'étude                                  | 3                | Si un imprévu m'empêche d'atteindre un objectif, la direction sera compréhensive                                              | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.833                                        |
| <b>Disponibilité du budget</b>                                           | Développé pour l'étude                                  | 3                | Je peux faire ce qui est attendu de moi avec le budget dont je dispose                                                        | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.729                                        |
| <b>Reconnaissance des employé·es et réciprocité des efforts</b>          | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Ma relation avec mes employé·es est réciproque : je reçois d'eux autant que je leur donne                                     | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.803                                        |
| <b>Considération des efforts de la part des employé·es</b>               | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Mes subordonné·es reconnaissent les efforts que je fais pour améliorer leur bien-être                                         | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.891                                        |
| <b>Considération existentielle (confiance) de la part des employé·es</b> | Développé pour l'étude à partir d'instruments existants | 3                | Je sens que mes employé·es me font confiance                                                                                  | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.839                                        |

| Variable mesurée                                               | Auteurs                | Nombre d'énoncés | Exemples d'énoncés                                                                                                                   | Modalités de réponses    | Nombre de dimensions | Alphas de Cronbach (échantillon 3, T1 ou T2) |
|----------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| <b>Reproches injustifiés des employé·es (approche active)</b>  | Développé pour l'étude | 2                | Même si je ne décide pas des politiques de l'organisation, je reçois des plaintes des employé·es sur ces politiques                  | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.714                                        |
| <b>Reproches injustifiés des employé·es (approche passive)</b> | Développé pour l'étude | 2                | Mes employé·es ne me tiennent pas responsable de leurs insatisfactions au travail (énoncé inversé)                                   | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.689                                        |
| <b>Iniquité descendante</b>                                    | Développé pour l'étude | 3                | Je m'efforce de préserver la santé mentale de mes subordonné·es alors que personne ne fait d'efforts pour préserver ma santé mentale | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.750                                        |
| <b>Peur de perdre sa crédibilité</b>                           | Développé pour l'étude | 3                | Dans mon travail, j'ai souvent peur de perdre ma crédibilité comme cadre                                                             | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.869                                        |
| <b>Peur de perdre l'estime / confiance des employé·es</b>      | Développé pour l'étude | 2                | Dans mon travail, j'ai souvent peur de ne pas arriver à satisfaire les attentes de mes employé·es                                    | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.841                                        |
| <b>Peur de perdre la coopération des employé·es</b>            | Développé pour l'étude | 3                | Dans mon travail, j'ai souvent peur que mes employé·es ne fassent pas ce que je leur demande                                         | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.907                                        |
| <b>Peur de nuire aux employé·es</b>                            | Développé pour l'étude | 4                | Dans mon travail, j'ai souvent peur de poser des actions qui pourraient nuire à mes employé·es                                       | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.850                                        |
| <b>Peur de l'échec</b>                                         | Développé pour l'étude | 2                | Dans mon travail, j'ai souvent peur de ne pas atteindre mes objectifs                                                                | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.844                                        |
| <b>Peur de la trahison</b>                                     | Développé pour l'étude | 2                | Dans mon travail, j'ai souvent peur que mes employé·es abusent de ma confiance                                                       | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.839                                        |
| <b>Peur de provoquer des réactions émotionnelles</b>           | Développé pour l'étude | 4                | Dans mon travail, j'ai souvent peur que mes décisions créent des conflits entre mes employé·es                                       | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.867                                        |

| Variable mesurée                | Auteurs                | Nombre d'énoncés | Exemples d'énoncés                                                                                        | Modalités de réponses    | Nombre de dimensions | Alphas de Cronbach (échantillon 3, T1 ou T2) |
|---------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------------------|
| <b>Sentiment d'injustice</b>    | Développé pour l'étude | 2                | Quand je suis au travail, je me sens injustement traité-e                                                 | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.789                                        |
| <b>Sentiment de rejet</b>       | Développé pour l'étude | 2                | Quand je suis au travail, je me sens rejeté-e                                                             | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.857                                        |
| <b>Sentiment d'impuissance</b>  | Développé pour l'étude | 2                | Quand je suis au travail, je me sens impuissant-e                                                         | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.846                                        |
| <b>Sentiment de culpabilité</b> | Développé pour l'étude | 3                | Quand je suis au travail, j'ai tendance à penser que j'ai une part de responsabilité dans ce qui se passe | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.696<br>(0.774 sans le troisième énoncé)    |
| <b>Colère et frustration</b>    | Développé pour l'étude | 2                | Quand je suis au travail, je me sens frustré-e                                                            | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | 0.570                                        |
| <b>Sentiment de solitude</b>    | Développé pour l'étude | 1                | Quand je suis au travail, je me sens seul-e                                                               | Niveau d'accord de 1 à 5 | 1                    | N/A                                          |

**Tableau D.2** Tableau récapitulatif des indices pour les deux analyses factorielles confirmatoires

|                         | Indices de fit absolu |                |              |              | Indices de fit incrémental |                 | Indice de parcimonie |
|-------------------------|-----------------------|----------------|--------------|--------------|----------------------------|-----------------|----------------------|
| Groupes d'énoncés       | Khi-deux / dl         | RMSEA          | SRMR         | CFI          | TLI                        | GFI             | PNFI                 |
| <b>1</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 2.160                 | .073, $p=.082$ | .058         | .963         | .945                       | .992            | .623                 |
| Échantillon 4           | 1.321                 | .038, $p=.696$ | .038         | .955         | .942                       | .961            | .718                 |
| <b>2</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 1.161                 | .029, $p=.626$ | .031         | .998         | .997                       | .999            | .527                 |
| Échantillon 4           | 3.220                 | .091, $p=.040$ | .039         | .983         | .969                       | .998            | .521                 |
| <b>3</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 1.465                 | .050, $p=.447$ | .038         | .987         | .975                       | .999            | .507                 |
| Échantillon 4           | 2.845                 | .077, $p=.019$ | .045         | .959         | .939                       | .998            | .626                 |
| <b>4</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 1.948                 | .068, $p=.096$ | .051         | .954         | .933                       | .994            | .632                 |
| Échantillon 4           | 1.482                 | .038, $p=.818$ | .036         | .982         | .973                       | .998            | .654                 |
| <b>5</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 2.116                 | .078, $p=.061$ | .057         | .960         | .940                       | .991            | .618                 |
| Échantillon 4           | 2.590                 | .078, $p=.013$ | .078         | .962         | .947                       | .990            | .669                 |
| <b>6</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 2.726                 | .088, $p=.071$ | .035         | .977         | .957                       | .995            | .588                 |
| Échantillon 4           | 0.992                 | .000, $p=.071$ | .022         | 1.00         | 1.00                       | .998            | .612                 |
| <b>7</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 1.608                 | .057, $p=.313$ | .039         | .980         | .972                       | .992            | .675                 |
| Échantillon 4           | 2.458                 | .068, $p=.058$ | .033         | .969         | .957                       | .994            | .675                 |
| <b>8</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 1.624                 | .050, $p=.479$ | .041         | .979         | .966                       | .993            | .586                 |
| Échantillon 4           | 1.106                 | .023, $p=.873$ | .040         | .994         | .990                       | .967            | .581                 |
| <b>9</b>                |                       |                |              |              |                            |                 |                      |
| Échantillon 3           | 2.054                 | .064, $p=.014$ | .049         | .955         | .942                       | .961            | .718                 |
| Échantillon 4           | 2.188                 | .076, $p<.001$ | .035         | .954         | .938                       | .959            | .685                 |
| <b>Seuil recommandé</b> | <b>&lt; 5</b>         | <b>≤ .08</b>   | <b>≤ .08</b> | <b>≥ .95</b> | <b>≥ .90</b>               | <b>&gt; .90</b> | <b>&gt;.50</b>       |

## Annexe E

### Formulaire de consentement à participer aux entrevues



#### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

##### **Titre du projet de recherche**

Les déterminants de la détresse psychologique chez les cadres de premier niveau

##### **Étudiant-chercheur**

Sabrina Pellerin, Doctorante en administration

Courriel : pellerin.sabrina@courrier.uqam.ca

Numéro de téléphone : 514 709-7410

##### **Direction de recherche**

Julie Cloutier, Professeure titulaire au Département Organisation et ressources humaines

Courriel : cloutier.julie@uqam.ca

Numéro de téléphone : 514 987-3000 poste 1577

##### **Préambule**

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique la participation à une entrevue individuelle d'une durée approximative d'une heure.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

##### **Description du projet et de ses objectifs**

Le présent projet s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat ayant pour objectif d'étudier les déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau. La première étape consiste à recueillir des témoignages de cadres de premier niveau concernant les facteurs de risque vécus dans leur rôle professionnel. Ces entrevues seront au nombre de 20. Les propos tenus lors des entrevues serviront à bâtir un questionnaire qui sera par la suite envoyé à une population de cadres de premier niveau (échantillon visé : 200 répondant-es). La fin du projet doctoral est prévue pour l'année 2021.

##### **Nature et durée de votre participation**

Dans le cadre de ce projet, nous sollicitons votre participation à une entrevue semi-structurée d'une durée approximative d'une heure. Des questions sur votre expérience de cadre de premier niveau vous seront posées dans le cadre de cette entrevue. Le lieu de rencontre se trouvera à l'extérieur de l'université et sera convenu selon vos préférences. Avec votre autorisation, un enregistrement audio sera effectué afin de faciliter la rédaction des verbatims des entrevues.

##### **Avantages liés à la participation**

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science.

##### **Risques liés à la participation**

Puisque le sujet se rapporte aux facteurs de risque en milieu de travail pour la détresse psychologique, il est possible que vous ressentiez certains inconforts à discuter de ces éléments. Ceci présente toutefois un faible risque puisque ces émotions ne sont pas plus vives que ce que vous vivez quotidiennement dans votre travail. Afin d'éviter les situations problématiques, vous n'êtes pas obligés de répondre à toutes les questions. Vous êtes ainsi libre de répondre ou non aux questions ou encore de mettre fin à l'entrevue (ou demander une pause) si vous en ressentez le besoin.

### **Confidentialité**

Vos informations personnelles ne seront connues que de l'étudiante-chercheuse et de sa direction de recherche et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront identifiées par un code alphanumérique. Une liste de correspondance sera créée afin d'associer la transcription au participant et elle sera conservée dans un endroit séparé des données de recherche protégé par un mot de passe. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude. L'ensemble des documents seront détruits cinq ans après la dernière communication scientifique.

### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser l'étudiante-chercheuse, Sabrina Pellerin, verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

### **Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

### **Des questions sur le projet?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet:

Julie Cloutier (cloutier.julie@uqam.ca, 514 987-3000 poste xxxx)

Sabrina Pellerin (pellerin.sabrina@courrier.uqam.ca, 514 xxx-xxxx)

Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE: [Veuillez indiquer les coordonnées courriel et téléphonique de la coordination du CERPE concerné. Voir sur <https://cerpe.uqam.ca/>].

### **Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

### **Consentement**

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction. Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

\_\_\_\_\_  
Prénom Nom

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

### **Engagement du chercheur**

Je, soussigné(e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

\_\_\_\_\_  
Prénom Nom

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

## **Annexe F**

### **Guide d'entrevue**

#### **Questions brise-glace**

Quel est le niveau de votre poste?

Pouvez-vous décrire une journée de travail typique dans le poste de superviseur?

Quel est votre parcours? / Comment en êtes-vous arrivé au poste de superviseur que vous occupez présentement?

Promu d'employé de l'équipe (interne) à superviseur, arrivé de l'externe ou superviseur avant?

*Combien d'heures par semaine travaillez-vous selon votre poste? Combien d'heures travaillez-vous réellement par semaine? Qu'est-ce qui explique cet écart?*

*Combien d'heures devez-vous demeurer joignable même lorsque vous n'êtes pas au travail?*

#### **Rôle des cadres de premier niveau**

- Actuellement, quel est votre rôle dans l'organisation?
- Principales responsabilités?
- Principales tâches?
- En gestion du personnel et autres?
- Dans quels dossiers avez-vous un rôle consultatif?
- Dans quels dossiers avez-vous les décisions finales?
- Qui côtoyez-vous dans le cadre de votre travail?
- Avec qui interagissez-vous? Pour quelles raisons?
- Combien d'employé-es supervisez-vous? Quels emplois occupent-ils?
- À qui devez-vous rendre des comptes?
- Quelles sont les principales ressources (info, matériel, financières, humaines) auxquelles vous avez accès dans le cadre de votre travail?

#### **Facteurs de risque pour la santé psychologique**

- Qu'appréciez-vous de votre poste? Pourquoi?
- Quels sont les aspects de votre travail que vous considérez les plus difficiles? Pourquoi?
- Qu'est-ce que vous trouvez le plus valorisant dans votre travail?
- Pensez-vous que votre performance est reconnue? Si oui, quels sont les indicateurs?
- *Quelles sont vos sources de récompenses/considération/reconnaissance? De qui proviennent-elles?*
  - o Employé-es, supérieur, collègues, organisation, autre?
- Comment savez-vous ce qui est attendu de vous dans le cadre de votre travail? Pourquoi?
- Dans votre travail, qu'est-ce qui vous... + Pourquoi?
  - o Dérange/irrite?
  - o Rend en colère?
  - o Stresse?
  - o Fatigue?

- Rend triste?
- *Rend fier(ère)?*
- *Déçoit?*
- *Fait sentir bon(ne) ou pas bon(ne)?*
- *Devez-vous parfois faire des choses avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord? Pourquoi?*
- *Dans votre travail, de quoi vous sentez-vous responsable/imputable?*
- *Quels seraient les impacts d'une erreur dans votre travail? Pourquoi?*
- *Quelle est la principale différence entre votre travail et :*
  - *le travail de votre patron(ne)?*
  - *le travail de vos employé-es?*
  - *le travail de vos collègues?*

### **Recommandations**

1. Que changeriez-vous à votre poste actuel?
2. Qu'est-ce qui rendrait l'accomplissement de votre rôle plus facile / qu'est-ce qui vous faciliterait les choses dans votre poste? Pourquoi?
3. Souhaiteriez-vous accéder à un niveau de gestion plus élevé? Pourquoi? *Quels sont les qualités/réalisations recherchées pour occuper un niveau de gestion plus élevé?*
4. Recommanderiez-vous à un employé non-cadre de devenir superviseur? Pourquoi?

## Annexe G

### Certificat éthique (phase qualitative)



No. de certificat: 3141  
Certificat émis le: 30-01-2020

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

|                         |                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Titre du projet:        | Les déterminants de la détresse psychologique chez les cadres de premier niveau |
| Nom de l'étudiant:      | Sabrina PELLERIN                                                                |
| Programme d'études:     | Doctorat en administration                                                      |
| Direction de recherche: | Julie CLOUTIER                                                                  |

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Raoul Graf".

Raoul Graf  
Président du CERPE plurifacultaire  
Professeur, Département de marketing

## Annexe H

### Certificat éthique (phases quantitatives)



No. de certificat: 4407  
Certificat émis le: 08-06-2021

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

|                         |                                                                                         |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Titre du projet:        | Les facteurs de risque associés au bien-être psychologique des cadres de premier niveau |
| Nom de l'étudiant:      | Sabrina PELLERIN                                                                        |
| Programme d'études:     | Doctorat en administration                                                              |
| Direction de recherche: | Julie CLOUTIER                                                                          |

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Raoul Graf  
Président du CERPE plurifacultaire  
Professeur, Département de marketing

## **Annexe I**

### **Lettre d'invitation à participer à l'étude**

Bonjour,

Nous vous invitons à participer à une recherche menée par Sabrina Pellerin, une doctorante en administration à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM sous la direction de la Professeure Julie Cloutier. L'objectif de cette thèse est d'identifier les facteurs de risque associés au bien-être psychologique des cadres.

Nous sollicitons aujourd'hui votre participation, à titre de cadre. Votre participation consisterait à répondre à deux questionnaires électroniques, à trois semaines d'intervalle. Les questions porteront sur les caractéristiques de votre rôle, vos conditions de travail, le stress et la santé psychologique.

Votre participation à ce projet de recherche est anonyme. Il n'est pas possible de vous identifier. Toutes les données collectées seront protégées par un mot de passe pour toute la durée de l'étude. L'ensemble des données seront détruites dix ans après la présente collecte.

**Risques :** Puisque le sujet se rapporte aux facteurs de risque en milieu de travail pour la détresse psychologique, il est possible que vous ressentiez certains inconforts à répondre à certaines questions. Ceci présente toutefois un faible risque puisque ces émotions ne sont pas plus vives que ce que vous vivez quotidiennement dans votre travail. Afin d'éviter les situations problématiques, vous n'êtes pas obligés de répondre à toutes les questions. Vous êtes ainsi libres de répondre ou non aux questions.

**Avantages :** Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science.

#### **Votre participation**

Nous vous invitons aujourd'hui à répondre au premier questionnaire en accédant au site sécurisé suivant : [Insérer le lien vers le questionnaire LimeSurvey] d'ici le [date]. Environ 30 minutes sont requises pour répondre à ce questionnaire.

Dans trois semaines, un nouveau courriel vous sera envoyé avec le lien sécurisé du deuxième questionnaire. Environ 15 minutes seront requises pour répondre à ce deuxième questionnaire.

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de cette recherche doctorale.

Pour toute question relative à cette recherche, vous pouvez contacter Sabrina Pellerin par courriel ([pellerin.sabrina@courrier.uqam.ca](mailto:pellerin.sabrina@courrier.uqam.ca)) ou par téléphone (xxx xxx-xxxx).

Nous vous remercions pour votre temps et votre participation!

[Signature de l'organisme partenaire de la recherche.]

## ANNEXE J

### **Les principaux paradigmes : positivisme, post-positivisme et constructivisme**

Le continuum positivisme-constructivisme oppose deux visions du monde différentes (Lincoln et Guba, 2011; Slevitch *et al.*, 2011). Les positivistes adhèrent à l'idée selon laquelle la réalité est purement objective et qu'elle existe d'elle-même (Fox, 2008; Slevitch *et al.*, 2011). La vérité est ainsi un objectif atteignable pour les positivistes et les hypothèses qui sont falsifiées permettent de se rapprocher de cette vérité (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994). En rejetant des hypothèses, cela signifie qu'une explication possible est rejetée, et donc que l'hypothèse vraisemblable reste à vérifier. La pensée des individus (leurs interprétations, appréciations, interventions) est ainsi envisagée comme une menace à la vérité sur le monde pouvant être mise au jour, d'où l'utilisation d'approches méthodologiques qui permettent de contrôler ces biais (Guba, 1990).

Les constructivistes pensent que la réalité est construite par les individus et que ces derniers entretiennent des conceptions mentales de cette réalité qui lui donnent tout son sens (Guba et Lincoln, 1994; Guba, 1990; Slevitch *et al.*, 2011). Toutes les connaissances passent ainsi par un processus subjectif puisqu'il existe plusieurs vérités en fonction des contextes spécifiques (Guba et Lincoln, 1994; Guba, 1990). Les personnes (de même que leurs interprétations, appréciations, interventions) sont ainsi envisagées comme des sujets indispensables à la compréhension des aspects du monde et à son existence (Fox, 2008).

Entre ces deux extrêmes se trouve la posture post-positiviste qui émerge en réaction aux critiques pouvant être faites à l'endroit du positivisme et de sa vision du monde carrée (Fox, 2008; Panhwar *et al.*, 2017; Rehman et Alharthi, 2016). La présentation exhaustive du post-positivisme est réalisée dans corps de la thèse étant donné son importance relativement à notre posture.

En somme, il est possible de distinguer les paradigmes par l'objectif de la recherche scientifique. Les positivistes visent à expliquer, prédire et contrôler par la vérification de lois universelles; les constructivistes souhaitent comprendre et expliquer le monde social en accordant une attention aux significations et interprétations subjectives; et les post-positivistes

souhaitent à la fois découvrir, comprendre et expliquer le monde social et les relations d'influence qui s'y nichent (Gorski, 2013).

Maintenant que les trois principaux paradigmes ont été présentés, il convient de s'attarder plus longuement aux positionnements possibles sur les différents continuums concernant les dimensions ontologique, épistémologique et méthodologique.

### **Dimension ontologique : Continuum réalisme-relativisme**

Le continuum réalisme-relativisme concerne la dimension ontologique, c'est-à-dire les postulats au sujet de la nature de la réalité (Burrell et Morgan, 1979; Guba, 1990).

Le réalisme pur repose sur la croyance selon laquelle il existe une seule et vraie réalité objective pour tous, laquelle peut être soumise à des investigations scientifiques (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994).

De son côté, le relativisme nie l'existence d'une seule réalité puisque cette dernière est composée d'infinies réalités différentes qui ne peuvent pas être mises en commun pour en tirer un sens général : chaque réalité est ancrée dans un contexte qui lui est propre, peut être comprise uniquement de manière située ou circonscrite et peut générer uniquement des connaissances subjectives (Guba, 1990; Guba et Lincoln, 1994; Fox, 2008). Chaque réalité individuelle est construite et traduit une construction mentale propre à chacun (Guba, 1990).

À mi-chemin, le réalisme critique reconnaît la présence d'une réalité objective, mais admet que cette réalité ne peut être saisie que par les individus qui en ont des interprétations différentes et subjectives, donc imparfaites (Guba, 1990; Panhwar *et al.*, 2017). En effet, « les relations causales valides ne peuvent pas être perçues de manière totalement précise par les capacités intellectuelles et sensorielles »<sup>234</sup> (Campbell et Cook, 1979, p. 29). Dès lors, le réalisme critique admet l'utilité de recueillir des données sur les expériences subjectives puisqu'elles renseignent sur des morceaux de la réalité qui, mis ensemble, permettent une meilleure compréhension de la réalité objective (Fox, 2008). Dans cette optique, le réalisme propose l'utilisation d'outils de mesure sophistiqués qui pourront échapper aux biais issus des interprétations personnelles,

---

<sup>234</sup> Traduction libre de : « The perspective is realist because it assumes that causal relationships exist outside of the human mind, and it is critical-realist because it assumes that these valid causal relationships cannot be perceived with a total accuracy by our imperfect sensory and intellectual capacities. » (Campbell et Cook, 1979, p. 29).

d'où une orientation marquée visant l'utilisation de méthodes rigoureuses pour assurer la validité des résultats (Fox, 2008).

### **Dimension épistémologique: Continuum objectivisme-subjectivisme**

Le pôle objectiviste soutient une vision claire et réaliste du monde et des êtres qui le composent (Burrell et Morgan, 1979). La réalité se situe à l'extérieur des individus et, en l'occurrence, est exempte de subjectivité : les éléments composant le monde sont soit connus (dans l'état des connaissances actuelles) ou encore il est possible de les déduire par des investigations de manière à bonifier la banque de connaissances dont nous disposons actuellement (Burrell et Morgan, 1979). Cette vision implique que la réalité s'impose d'elle-même et que les individus n'ont pas la possibilité d'interférer dans sa composition : ils sont affectés par les éléments externes qui interagissent avec leur existence et y répondent selon des mécanismes universels et prédéfinis (Burrell et Morgan, 1979).

Par exemple, dans une perspective objectiviste, le niveau de la charge de travail est mesurable objectivement. Par conséquent, les individus évalueraient le niveau de la charge de travail et tous s'entendraient pour dire que la charge est faible, modérée ou élevée. De plus, tous y réagiraient de la même façon : dans la mesure où la charge de travail est élevée, les individus éprouveraient tous du stress.

Ces hypothèses ontologiques et épistémologiques orientent naturellement les chercheur·es vers des considérations méthodologiques dites « dures », « rigoureuses » ou « positivistes » (Burrell et Morgan, 1979; Guba et Lincoln, 1994). En se basant sur des connaissances valides, les chercheur·es qui s'inscrivent dans la perspective objectiviste cherchent à identifier des tendances universelles ainsi que des effets d'interaction et de causalité entre des éléments de la réalité sociale (Burrell et Morgan, 1979). Des études qui cherchent à vérifier des hypothèses (démarche hypothético-déductive) avec des méthodes (protocoles, mesures) standardisées afin d'en dégager des résultats généralisables (Burrell et Morgan, 1979; Holden et Lynch, 2004; Slevitch, 2011) constituent l'idéal-type attaché à la perspective objectiviste. Leur objectif est de se soustraire au « phénomène » étudié afin de garantir des résultats valides et des conclusions avérées permettant d'expliquer (voire de prédire) adéquatement le monde objectif (Guba et Lincoln, 1994; Lincoln et Guba, 2011). Pour ce faire, sont favorisées des méthodes qui permettent de rejoindre un échantillon de grande taille pour assurer la généralisation des résultats (Slevitch, 2011, p.79).

Dans notre exemple, il s'agirait de mesurer la charge de travail en comptabilisant le nombre de dossiers à traiter au cours d'un quart de travail. Les chercheur·es tenteraient alors de prédire le nombre de dossiers requis pour causer du stress ou de l'insomnie.

Par opposition, le pôle subjectiviste envisage la réalité comme étant indissociable de l'individu puisqu'elle n'existe que dans ses yeux. La réalité d'un individu est son interprétation du monde qui l'entoure (dimension ontologique) (Burrell et Morgan, 1979). Cette vision du monde implique que la réalité perçue (la représentation de la réalité) diffère selon les schèmes de pensée et l'expérience que peuvent avoir les individus de la réalité. Cela signifie que leurs connaissances sont acquises et développées par leurs interactions avec l'environnement (dimension épistémologique) et qu'ils peuvent agir sur ses éléments selon leur volonté (dimension concernant la nature humaine) (Burrell et Morgan, 1979). L'adhésion à ces affirmations tenues pour acquises implique une approche cohérente sur le plan méthodologique : puisque les individus sont des « catalyseurs » par lesquels le monde est traduit et compris, les chercheur·es optent pour une approche « idéographique » qui se penche sur l'expérience subjective, située et contextualisée telle qu'expérimentée par chaque personne (Burrell et Morgan, 1979). En somme, Anadón et Guillemette (2006, p. 30) croient que la recherche qualitative produit des connaissances dans les trois conditions qui suivent :

« 1) la valorisation de la subjectivité comme espace de construction de la réalité humaine; 2) la revendication de la prise en compte de la vie quotidienne comme lieu permettant de comprendre la réalité socioculturelle; 3) l'intersubjectivité et le consensus comme stratégies pour accéder à une connaissance valide de la réalité humaine » (Anadón et Guillemette, 2006, p. 30).

Dans notre exemple, la charge de travail serait une perception, une interprétation des efforts à fournir. Par conséquent, une lourde charge de travail pourrait correspondre à un certain nombre de dossiers à traiter pour une personne, alors que ce même nombre pourrait correspondre à une charge modérée pour une autre.

### **Démarches méthodologiques : induction – déduction**

Les continuums exposés précédemment sont rattachés aux démarches méthodologiques pouvant être entreprises. En effet, la façon de concevoir la réalité influence la façon de l'observer à travers la recherche scientifique : le volet méthodologique de la recherche s'y trouve donc irrémédiablement attaché. Les démarches hypothético-déductive et inductive

reposent sur des assises différentes, mais complémentaires (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Nous les détaillerons ici.

D'une part, la démarche hypothético-déductive consiste à vérifier des hypothèses de recherche, c'est-à-dire les mettre à l'épreuve des faits afin de statuer sur leur bien-fondé:

« Tester est l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques. L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie. » (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 78)

La démarche hypothético-déductive repose ainsi une logique de déduction, c'est-à-dire de passer du général (une règle générale) au particulier (les cas précis : individus, contextes, etc.) (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Cette démarche est utile lorsque les fondements théoriques sont suffisamment étendus et solides pour en générer des hypothèses de recherche.

Par exemple, la surcharge de travail est un déterminant de la détresse psychologique des travailleurs·ses (hypothèse déduite des recherches scientifiques antérieures). Il s'agit maintenant de déterminer si elle l'est dans le cas précis des cadres de premier niveau travaillant dans l'entreprise A.

D'autre part, la démarche inductive repose sur la découverte de nouveaux éléments issus des différentes réalités ou encore du « terrain ». Elle s'appuie sur l'exploration, laquelle se définit ainsi selon Charreire-Petit et Durieux (2014, p. 78) :

« Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. »

La démarche inductive est ainsi opposée à la démarche hypothético-déductive : elle propose la réalité telle que vécue comme point de départ à la formulation de grandes tendances. Elle part ainsi du particulier pour s'étendre au général en proposant des « lois » universelles (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

En somme, la démarche hypothético-déductive permet la vérification d'hypothèses de recherche en mesurant des variables qui traduisent les concepts étudiés et qui permettent de vérifier l'existence de liens entre ces concepts. Le monde est ainsi observé avec une grille d'analyse exhaustive qui découle d'un vaste corpus de connaissances : la démarche hypothético-déductive veut vérifier si ces connaissances sont valides. La démarche inductive, quant à elle, s'intéresse à la découverte des caractéristiques de phénomènes et de concepts, mais aussi à la découverte de liens qui existeraient entre ces concepts. Le monde est ainsi observé avec un canevas blanc laissant place à l'émergence de découvertes : la démarche inductive prend naissance dans un cas précis et tente d'y faire émerger du sens prenant la forme de concepts et de relations entre ces concepts.

### **Méthodes : Continuum quantitatif-qualitatif**

Il en découle un autre continuum sur le plan méthodologique, soit le continuum quantitatif-qualitatif (Sale *et al.*, 2002). Les volets quantitatif et qualitatif de la recherche peuvent être présents dans les démarches inductive et hypothético-déductive selon leur pertinence pour répondre aux questions de recherche (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Ces considérations sont de ce fait liées au devis de recherche privilégié par les chercheurs (Creswell et Plano Clark, 2003, p. 87). Les démarches qualitative et quantitative ne sont donc pas exclusives à un paradigme de recherche en particulier (Guba, 1990; Rehman et Alharthi, 2016).

Néanmoins, il est possible d'observer une prépondérance pour l'utilisation de données quantitatives dans le paradigme positiviste et une tendance à collecter des données qualitatives dans le paradigme constructiviste (Slevitch, 2011). Pour Sale et ses collègues (2002), cela s'explique par le fait que les hypothèses à l'origine des méthodes visant à collecter des données quantitatives et qualitatives en font des objets distincts et opposés : ces méthodes reposent sur des bases ontologiques et épistémologiques différentes (Slevitch, 2011; Tuli, 2010).

En effet, comme les objectivistes tentent de prédire, vérifier et établir des vérités sur la réalité objective, ils privilégient l'utilisation des mathématiques et statistiques afin d'établir des relations entre les variables (Slevitch, 2011). Pour les subjectivistes qui estiment que la réalité est construite et plurielle, les expériences individuelles sont recueillies de manière plus juste à l'aide de méthodes qui permettent aux personnes d'exprimer leurs pensées afin d'approfondir leurs perceptions et les contextes particuliers (Slevitch, 2011).

Malgré leurs différences, les méthodes quantitatives et qualitatives peuvent se marier et se compléter de manière intéressante (Bryman et Bell, 2011; Guba, 1990; Creswell, 2009). En effet, leur combinaison forme une stratégie de recherche mixte laquelle est définie comme « une approche qui combine ou associe des formes de recherche à la fois qualitative et quantitative »<sup>235</sup> qui permettent la collecte de données qualitatives et de données quantitatives pour fournir une réponse aux questions de recherche (Creswell, 2009, chapitre 1). La stratégie de recherche mixte est fréquemment associée au paradigme post-positiviste qui emprunte des idées à la fois au positivisme et au constructivisme.

---

<sup>235</sup> Traduction libre de : « Mixed methods research is an approach to inquiry that combines or associates both qualitative and quantitative forms of research. It involves philosophical assumptions, the use of qualitative and quantitative approaches, and the mixing of both approaches in a study. » (Creswell, 2009, chapitre 1 et glossaire).

## Annexe K

| Construits                                         | Extraits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiguïté de rôle                                  | <p>« Avec mon DG, c'était difficile de savoir ses attentes. Je regardais ce qu'il trouvait important et je lui demandais. Pour lui, ses attentes, c'était ma description de poste. [...] Je trouvais ça bien difficile de ne pas avoir d'attentes claires de sa part. Par contre, il me donnait des objectifs financiers (respecter le budget). Ex : arranges-toi comme tu veux, mais respecte ton budget / ne paie pas de temps supplémentaire. » (entrevue 2)</p> <p>« Ce que je changerais au poste de gestionnaire pour le rendre plus agréable... [...] avoir des directives plus claires des comportements attendus d'un gestionnaire. » (entrevue 2)</p> <p>« Pour que mon poste soit plus valorisant et agréable, je changerais des choses [...] clarifier mon rôle et mes responsabilités parce que je ne savais pas tout le temps sur quel pied danser. » (entrevue 3)</p> <p>« A chaque rencontre d'évaluation (3x par année), je demandais les attentes des employé-es à l'égard de mon rôle comme étant son gestionnaire. Comme ça, je savais ce à quoi tout le monde s'attendait de ma part. Je fonctionnais donnant-donnant : je te donne mes attentes envers toi et je m'attends à ce que tu me dises c'est quoi tes attentes envers moi. Je vérifiais ça individuellement et en équipe. Souvent les attentes, c'est des comportement. Si je peux répondre aux attentes tout en respectant mes valeurs, je vais le faire. Par exemple, c'est surtout des privilèges ou des informations qu'ils veulent avoir : être compréhensive, avoir besoin d'un congé, avoir de l'aide si surcharge de travail. » (entrevue 2)</p> <p>« C'est un peu la même chose pour les attentes des employé-es. Avec le temps, j'ai compris que leur attente principale c'est d'avoir un leader. Ils ont besoin de ça : quelqu'un qui coordonne, une personne à qui rendre des comptes. Ils s'attendent à ce que tu diriges, que tu crée un environnement positif, que tu reconnaisse leur travail, que tu sois conciliante et que tu appliques les différentes politiques du genre les programmes de récompenses. » (entrevue 13)</p> <p>« Je ne sais pas vraiment ce que mes employé-es attendent de moi, c'est une des affaires que je dois travailler. Je manque de temps de pour travailler les relations humaines dans mon équipe, mais ça manque... » (entrevue 5)</p> |
| Conflit de rôle, en relation avec la peur du rejet | <p>« Quand je m'absentais toutefois, j'avais tout le temps une petite crainte que mes employé-es aiment plus mon remplaçant. » (entrevue 2)</p> <p>« Si j'ai des employé-es qui ne m'aiment pas, je dois faire semblant que ça ne me dérange pas. Ça use, et ça me remet en question. Pourquoi, qu'est-ce que je fais de pas correct avec eux? Ça me déprime. » (entrevue 6)</p> <p>« Il y a aussi les cachotteries des employé-es, les insultes qu'ils peuvent se dire entre eux à ton sujet et quand ils parlent dans ton dos. » (entrevue 9)</p> <p>« Moi, il faut que je fasse ma job, peu importe si les gens m'aiment ou m'aiment pas. Il faut que je prenne tout sur moi. C'est aussi pour ça que je pense qu'il faut être fort pour être gestionnaire : il faut que tu acceptes que les gens ne t'aiment pas si tu agis comme ça ou comme ça. Mais, il faut que tu fasses ce qui doit être fait, ce pour quoi on te paie. Si un employé.e me demande un congé pis que je ne peux pas, ben je dois lui dire non. » (entrevue 7)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Conflit de rôle, en relation avec la colère        | <p>« Ce qui me dérange/irrite... la maudite commande! On trop de stocks, pas assez de monde pour la défaire et pas assez de temps. [...] On nous dit, go pour le service à la clientèle A1, il faut vendre plus, mais on dit aussi que les 200 boîtes de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Construits                                                                  | Extraits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | <i>commande qu'on reçoit à chaque semaine doivent être placés sur le plancher la semaine. C'est impossible de concilier les deux : c'est sûr que si je mets des filles sur la commande pour que ça soit fini le vendredi, elles ne sont pas très disponibles pour les clientes et on manque des ventes à cause de ça. J'ai le choix : on manque des ventes et on respecte l'objectif de commande ou l'inverse. Dans tous les cas, je me trouve pénalisée, même si ce n'est pas moi qui décide et qu'on ne me donne pas assez de monde pour faire le travail. » (entrevue 6)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Conflit imputabilité/ contrôle                                              | <i>« Avoir participé dans les concours et les meilleures succursales et se classer comme meilleure succursale. Cela démontre que l'équipe de gestion est solide. Ça montrait que mon travail était reconnu autant par mon supérieur que par l'organisation. La reconnaissance de l'organisation était plus significative que la reconnaissance du supérieur immédiat, car je pouvais avoir des nouveaux mandats et implanter des changements grâce à mes performances de gestion. » (entrevue 2)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Composante 1 du conflit imputabilité/ contrôle: contrôle sur les employé·es | <p><i>« L'été, je travaille un petit peu plus parce que beaucoup d'employé·es moins expérimentés se joignent à nous. Alors, je dois donner un peu plus pour bien les accompagner. » (entrevue 10)</i></p> <p><i>« Ce qui me stresse... c'est gérer des employé·es avec peu d'expérience : ça arrive souvent à mon poste parce qu'il y a beaucoup de roulement et qu'il s'agit d'un poste d'entrée. Ça demande beaucoup plus d'attention, de suivis, de conseils, d'énergie, de patience et de temps pour s'occuper des employé·es qui ont peu d'expérience. [...] Donc, ça augmente mon rythme et ma charge de travail en termes de supervision, en plus de me retarder dans les tâches de gestion ou techniques que je dois accomplir. » (entrevue 10)</i></p> <p><i>« Souvent, les employé·es ont besoin d'aide technique. Ce qui est énervant, c'est que ce sont des choses qu'eux sont supposés connaître. Donc, je perds mon temps à les aider parce qu'ils manquent de compétences. » (entrevue 12)</i></p> <p><i>« Donc, tu fais un plan d'action, pis tu rencontres ton employé·e régulièrement. Si tu avais pu en choisir un bon, tu n'en serais pas là... Il faut aussi que tu gères les absences. C'est à toi à intervenir auprès de ton employé·e qui s'absente tous les lundis. » (entrevue 12)</i></p> <p><i>« [...] depuis que le bureau chef a modifié le système de recrutement, les candidates doivent absolument postuler en ligne. [...] j'ai un peu les mains liées parce que je peux seulement engager les candidates qui ont passé le processus de pré-sélection du bureau chef. Ça complique mes affaires, parce que je ne peux pas tout le temps engager des personnes que j'ai rencontrées et que je sais qu'elles feront le travail. » (entrevue 6)</i></p> <p><i>« Il y a des employé·es qui sont bien difficiles à motiver. Un moment, tu ne sais plus quoi leur dire pour qu'ils travaillent. Pis, tu ne peux pas t'en débarrasser. Tu ne peux pas dire à ton boss, que tel employé·e ne travaille pas et que tu en veux un autre. Ce n'est pas toi qui décides. » (entrevue 11)</i></p> <p><i>« Si je pouvais changer quelque chose dans mon travail.. [...] je ferais en sorte qu'il y ait suffisamment d'employé·es qui rentrent pour faire tout ce qu'on a à faire. On manque de staff sur le plancher. » (entrevue 6)</i></p> <p><i>« Les employé·es, j'en n'ai pas assez pour faire tout le travail qu'il y a à faire. Pas avec la job qu'on a à faire! Il faut que les choses soient faites, mes supérieurs s'attendent à ça. J'ai des objectifs quotidiens, hebdomadaires, mensuels et annuels à respecter, pas le temps de naïser. J'ai des bonus associés à ces ventes là et ma patronne m'appelle à chaque jour pour que je lui rende des comptes. » (entrevue 6)</i></p> |

| Construits                                                                        | Extraits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Composante 2 du conflit imputabilité/ contrôle: contrôle sur la manière de gérer  | <p>« Je n'ai pas d'influence sur la rémunération de mes employé-es directement. Avec la cote que je leur donne, il y a un impact sur le bonus et leurs possibilités de promotion, mais au final, ce sont les associés qui ont le dernier mot. » (entrevue 1)</p> <p>« Je défends mes employé-es lors des réunions et je donne des arguments en leur faveur et qui soutiennent la cote que je leur ai donnée. C'est quand même les associés qui tranchent. » (entrevue 1)</p> <p>« Moi, j'ai mis des années à monter un dossier contre un employé. Et ça a tout pris finalement pour qu'il soit mis dehors. Tu mets beaucoup de temps à documenter ce que fait ton employé. Tu mets beaucoup de temps à te « backer ». Il faut toujours que tu prouves que, toi, tu n'as rien à te reprocher.. et souvent ça tombe à l'eau. » (entrevue 11)</p> <p>« Le Président regarde un peu les commentaires des superviseurs sur les employé-es et détermine l'augmentation de salaire annuelle en fonction de ça. Mais les employé-es ne comprennent pas s'ils ont été bons ou pas, pourquoi ils ont eu tel montant, ni s'ils sont meilleurs que les autres. Ça pose problème et on me demande des fois des comptes à cet effet-là, mais ce n'est pas moi qui décide. » (entrevue 5)</p> |
| Conflit imputabilité/ contrôle, en relation avec la peur de l'échec               | <p>« De quoi je me sens responsable? Heu, de tout ce qui se passe dans le resto, quand je suis là et quand je ne suis pas là. Je prends ça à cœur, je me sens responsable de la performance du resto, de la performance des employé-es, de la satisfaction des employé-es, de la propreté, de l'atteinte des objectifs, des ventes, de tout quoi. Si les employé-es volent de la nourriture, si on a une plainte, si les employé-es s'absentent ou se chicanent, c'est à moi qu'on va attribuer ça. Ça augmente ma pression, je pense ça chez moi. » (entrevue 14)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Conflit imputabilité/ contrôle, en relation avec la peur de perdre sa crédibilité | <p>« Comme cadre, je dois impressionner la direction, rendre des comptes au directeur [...] Être cadre, c'est beaucoup d'exigences. » (entrevue 2)</p> <p>« La marche est trop haute, qu'est-ce que je peux faire pour impressionner mon DG si les attentes sont démesurées à la base? » (entrevue 2)</p> <p>« Ils [les employé-es] rouspètent à tout ce que tu leur demandes, tu sais que s'il y a un problème, ils sont forcément impliqués et tu dois checker tes arrières parce que ça ne leur dérange pas de se plaindre au grand boss s'il y a quelque chose qui ne fait pas leur affaire. » (entrevue 7)</p> <p>« Il faut que je montre que je suis en contrôle, mais pas nécessairement jouer au boss avec mes employé-es. Je veux qu'ils collaborent et qu'ils me voient comme un exemple, pas juste un boss autoritaire. » (entrevue 9)</p> <p>« Comme gérant, je dois montrer l'exemple et être irréprochable (ex : faire les tâches que personne ne veut faire) pour obtenir la collaboration de mon équipe. » (entrevue 8)</p>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Conflit imputabilité/ contrôle, en relation avec la peur de la trahison           | <p>« C'est difficile d'avoir à réprimander et à surveiller les employé-es. Comment savoir si les employé-es sont dignes de confiance et si je peux leur déléguer des tâches? [...] C'est pas évident gérer du personnel : tu peux devenir un agneau sacrificiel ou leur esclave. Il faut que tu tranches, ça prend bien de la force être gestionnaire. » (entrevue 2)</p> <p>« Ce qui me rend triste... Avoir le sentiment de ne pas être compétente. Que ce soit un commentaire d'une ressource qui parle à travers son chapeau parce que ça ne fait pas son affaire et qui décide de donner sa propre version des faits. » (entrevue 2)</p> <p>« Ça m'épuise la GRH, pis en plus j'ai un BAC... On n'apprend pas à gérer un employé.e qui vole, à gérer l'implication émotionnelle avec les employé-es. J'ai jamais entendu ça dans mes cours comment faire dans une situation où on se sent</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Construits                                                                        | Extraits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | <i>trahi par un employé, qui nous a menti ou dans une situation où je sais que je lui en demande trop mais que je ne peux pas rien faire parce que c'est ma job de respecter les objectifs. » (entrevue 4)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Conflit imputabilité/<br>contrôle, en relation avec<br>le sentiment d'impuissance | <p>« Ce qui me rend triste... c'est tout le temps répéter et ne pas se faire écouter, me faire dénigrer par des employé-es [...]. » (entrevue 8)</p> <p>« Ce qui me fatigue... Répéter des trucs de base, des affaires que les employé-es devraient faire et qu'ils ne font pas. » (entrevue 4)</p> <p>« En plus de ça, il y a un manque de personnel assez important. On n'a pas assez d'employé-es sur le plancher parce qu'on doit suivre la directive : le nombre d'employé-es dépend du niveau de ventes projeté, on a aucun pouvoir là-dessus. Tellement on n'est pas assez, on doit parfois tourner les coins ronds. [...] Je ne veux pas négliger les clients et les employé-es, mais compte tenu de la charge de travail et du temps, je n'ai pas le choix parfois. » (entrevue 14)</p> <p>« Quand je fais mes chiffres, on ne me dit pas « bravo, tu as réussi! ». Ben non. Si je ne les fais pas, par contre, là j'ai droit à un appel de mon boss pour voir ce qui se passe. Il s'en fout lui que 2 employé-es ne soient pas rentrés parce qu'ils avaient la gastro et qu'on ait manqué d'électricité une demi-journée. Ce qui l'intéresse, c'est que je fasse mes chiffres peu importe ce qui se passe dans la boutique. » (entrevue 6)</p>                                                                         |
| Conflit imputabilité/<br>contrôle, en relation avec<br>le sentiment d'injustice   | « Le manque de personnel, c'est majeur pour moi. Ça m'empêche de livrer les gros projets à temps, de respecter mes objectifs et je me fais chicaner par mon boss. Qu'esse tu veux, ça ne dépend pas de moi s'ils quittent, mais c'est moi qui en écope. » (entrevue 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Conflit imputabilité/<br>contrôle, en relation avec<br>la colère                  | <p>« Des fois, c'est difficile de gérer les employé-es. Y'en a qui botchent leur travail et d'autres qui sont super à leur affaire. » (entrevue 9)</p> <p>« Ce qui me dérange/irrite... Les employé-es qui ne rentrent pas quand ils sont sur l'horaire. Ça nuit à tout le monde et ça me fait pédaler bien fort pour rattraper le coup. » (entrevue 9)</p> <p>« Et il y a d'autres employé-es qui ne veulent pas travailler. Donc, ils étirent le temps. Si tu as besoin d'une réponse sur quelque chose, ils vont te revenir avec un courriel dans lequel il te pose une question. Mais, toi, tu ne regardes pas tout le temps tes courriels à la minute près... et là tu lis le courriel à la fin de ta journée, pour t'apercevoir que ce n'est pas la réponse que tu attendais.. et tu viens de perdre une journée parce que ton employé, ça fait longtemps qu'il a quitté la job. Il va prendre ses courriels seulement le lendemain. » (entrevue 11)</p> <p>« Ce qui me dérangeait le plus... Le manque de reconnaissance, la loi du moindre effort et l'hypocrisie des employé-es. » (entrevue 2)</p> <p>« Ce qui me rend en colère... Le manque de respect des employé-es : quand ils ambitionnent et qu'ils m'en demandent trop, qu'ils me mentent pour ne pas rentrer ou ne pas faire leur travail. » (entrevue 6)</p> |
| Conflit de valeurs en<br>relation avec le sentiment<br>d'impuissance              | « Je dois appliquer les politiques même si elles me semblent inappropriées. Par exemple, pendant plusieurs années, je permettais aux employé-es qui closaient de rapporter la nourriture en excédent chez eux. De toute façon, on les jetait à la poubelle alors pourquoi pas les donner aux employé-es? Mais récemment, ma patronne m'a menacé de ne plus faire ça, sous peine de pouvoir perdre mon poste. Évidemment, je la respecte maintenant, mais je ne suis pas d'accord avec ça. Je ne suis pas d'accord avec la politique, mais je dois l'appliquer, ça fait partie de ma job. Ça, c'est un exemple parmi tant d'autres, ça me rend mal à l'aise parce que des fois ça ne respecte pas mes valeurs. » (entrevue 14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Construits                                                           | Extraits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Surcharge de rôles en relation avec la peur de perdre sa crédibilité | « Il y a des standards de performance à respecter et mon patron me le rappelle pas mal souvent. Pour les respecter, il s'attend à ce que mon personnel soit efficace. Ça implique que je dois faire de la formation, du coaching et de la supervision pas mal serrée je dirais. La direction veut que je respecte le budget d'heures à payer et la qualité du service, de la gestion des inventaires et des papiers. » (entrevue 4)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Attentes envers les subordonné·es : considération                    | « Je trouve ça ben valorisant quand mes employé·es viennent me voir pour se confier à moi pour des trucs personnels ou reliés au travail. Ça veut dire qu'ils me font confiance et que ton lien avec eux est établi. » (entrevue 1)<br>« Je vois si je fais bien mon travail de gestionnaire d'équipe par l'attitude des employé·es. Leur niveau de confiance envers moi, s'ils se confient sur des choses personnelles, si je suis en mesure d'avoir des relations et des interactions positives avec eux. » (entrevue 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Attentes envers les subordonné·es : reconnaissance                   | « C'est agréable pour moi de récompenser un employé·e avec un congé s'il a bien fait son travail et de voir que ça lui fait plaisir. Leurs sourires, leurs mercis... » (entrevue 8)<br>« Je me sens bien, quand mes employé·es m'apprécient comme patronne, qu'ils me le disent. J'ai une employée qui me disait que j'étais une bonne patronne, qui me disait merci pour des petites choses et qui m'offrait des cadeaux à ma fête. Ça, ça me faisait tellement plaisir! La plus grosse partie de ma job c'est de gérer du monde. Si une de ces personnes-là me dit que je fais bien ça, ça me rend fière et je vois que je ne travaille pas dans le beurre. » (entrevue 6)<br>« Il y a aussi un gros taux de roulement. Il n'y a pas de défis pour les employé·es. Ils s'ennuient et ils quittent. Pour essayer de les retenir, j'ai développé des solutions comme leur déléguer des mandats spéciaux pour qu'ils soient plus motivés par leurs tâches. Ça marche un certain temps, mais je le prends personnel quand ils quittent. » (entrevue 5)<br>« Ça m'arrivait de devoir appeler les filles la fin de semaine ou lors d'une journée achalandée pour qu'elles rentrent. Ça ne faisait pas tout le temps leur affaire. Certaines ne me disaient jamais non parce qu'elles voulaient m'aider, et d'autres me disaient non malgré les passes droits que je leur accordais des fois! Laisse-moi te dire que je savais sur qui je pouvais compter! » (entrevue 6)<br>« Mes employé·es sont contents lorsque je leur accorde un congé, que je suis souriant et gentil avec eux, que l'ambiance de travail est agréable, que je leur donne de la considération et que je reconnais leurs bons coups, que je mets que l'eau dans mon vin pour les accommoder, surtout pour les congés. Je m'attends donc à ce que les employé·es donnent un bon service à la clientèle, qu'ils fassent bien leurs tâches, qu'ils étirent leurs heures si j'ai besoin de plus de staff, qu'ils soient frais et dispos pour performer. Un employé·e peut me récompenser lorsqu'il rentre une journée de congé pour me dépanner, qu'il m'aide lorsque je suis surchargé et qu'il me défende devant ses collègues s'il y a des commentaires. » (entrevue 8)<br>« Je sais que mes employé·es sont contents par leurs sourires, mais c'est très rare qu'ils me disent merci ou quelque chose. Par exemple, si je leur assigne un projet intéressant, ils sont contents que j'aie pensé à eux pour ça et sont souriants quand tu leur annonces. Autrement, y'a pas personne qui vient me taper dans le dos pour me dire bonne job. » (entrevue 5) |
| Attentes envers la direction : reconnaissance                        | « C'est dur de dire que je reçois de la reconnaissance ou du feedback sur mon travail de mon supérieur. Ça se sent dans les interactions si je fais du bon travail, mais c'est bien rare que ça va être des commentaires directs et explicites. » (entrevue 1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Construits                                                        | Extraits                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <p>« Mon supérieur immédiat était avare de reconnaissance parce qu'il se disait « elle est gestionnaire, pas besoin de reconnaissance ». Jamais de bon mots ou d'offre d'aide ni de tape dans le dos. On devait aller les chercher. Ils disaient plus ce qui n'allait pas plus que ce qui allait le bâton... pas la carotte. » (entrevue 2)</p> <p>« Je ne sentais pas que je faisais partie des bons coups de l'organisation on ne me le faisait pas sentir. J'aurais voulu de la reconnaissance de mon travail et du travail des employé-es que je supervise de la part de l'organisation. » (entrevue 3)</p> <p>« Ce qui me fait sentir pas bonne... Le manque de reconnaissance. Ça me fait beaucoup de peine et ça me rendait en colère aussi. Il me semble que ça fait partie de la relation entre un employé.e et son boss. Je pense que je méritais de la reconnaissance. » (entrevue 3)</p>                                                                                                                                                                                                                     |
| Équité des rétributions en relation avec le sentiment d'injustice | <p>« Les cadres n'avaient pas des plus beaux bureaux que les autres et ne pouvaient même pas le choisir. L'emplacement physique c'est important, mais ce n'était pas une récompense qui témoignait de notre statut de cadre dans l'entreprise. » (entrevue 2)</p> <p>« Même chose pour nos conditions de travail en général. On parle sans cesse d'astuces pour mobiliser les employé-es afin qu'ils soient bien et qu'ils restent avec nous : bonus, récompenses lorsqu'ils atteignent leur rendement, horaires flexibles, etc. On en parle tellement qu'on en vient à oublier nos conditions à nous, l'équipe de direction. Je suis la première à être contente quand mes employé-es sont bien traités, mais il ne faudrait pas nous oublier non plus. On est défavorisés comparativement à eux si on met dans la balance nos responsabilités et le temps que l'on met dans notre job. » (entrevue 14)</p> <p>« Ce qui me rend en colère, c'est la surcharge de travail, le respect des échéanciers. [...] L'écart de salaire... beaucoup d'efforts et d'investissements pour peu d'argent de plus. » (entrevue 3)</p> |

## RÉFÉRENCES

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. et Van Bogaert, P. (2017). Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007>
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. et Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 55-62. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2005.06.004>
- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D. et Pakpour, A. H. (2020). The fear of COVID-19 scale: development and initial validation. *International journal of Mental Health and Addiction*, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Marznaki, Z. H., & H Pakpour, A. (2022). The association between fear of COVID-19 and mental health: The mediating roles of burnout and job stress among emergency nursing staff. *Nursing Open*, 9(2), 1147-1154.
- Akiskal, H. S. (1985). Anxiety: definition, relationship to depression, and proposal for an integrative model. Dans A. H. Tuma et J. D. Maser (dir.), *Anxiety and the anxiety disorders* (p. 787-797). Routledge.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91-93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Althaus, V., Kop, J. L., & Grosjean, V. (2013). Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health: towards a meta-model. *Le travail humain*, 76(2), 81-103. <https://doi.org/10.3917/th.762.0081>
- Alvesson, M. et Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247-271. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0188>
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive. *Recherches qualitatives*, 5(1), 26-37. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf#page=29](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf#page=29)
- Andrea, H., Bültmann, U., van Amelsvoort, L. G. et Kant, Y. (2009). The incidence of anxiety and depression among employees—the role of psychosocial work characteristics. *Depression and Anxiety*, 26(11), 1040-1048. <https://doi.org/10.1002/da.20516>
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. et Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9157-6>

- APA (2019). What's the difference between stress and anxiety? *American Psychological Association*. Récupéré de : <https://www.apa.org/topics/stress/anxiety-difference>
- APA (2022). APA Dictionary of Psychology. *American Psychological Association*. Récupéré de : <https://dictionary.apa.org/factor-rotation>
- Appelbaum, S. H. (1980). Managerial/organizational stress: identification of factors and symptoms. *Health Care Management Review*, 5(1), 7-16.  
<https://www.jstor.org/stable/44949365>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. et Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Assael, H. et Keon, J. (1982). Nonsampling vs. sampling errors in survey research. *Journal of Marketing*, 46(2), 114-123. <https://doi.org/10.1177/002224298204600212>
- Assemblée nationale du Québec. (2021). Projet de loi no 59 (2021, chapitre 27). Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail.  
[https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/lois\\_et\\_reglements/LoisAnnuelles/fr/2021/2021C27F.PDF](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/fr/2021/2021C27F.PDF)
- Aubrey, B. (1993). *Repensons le travail de cadre*. Harvard-L'expansion.
- Barling, J. et Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 394-406.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007), The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P., Van Der Hulst, R. et Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 13(3), 247-268.  
<https://doi.org/10.1080/10615800008549265>
- Bangash, K. K. (2020). Fourth industrial revolution and post COVID-19: Workplace implications and insight for future research. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*, 3(3), 1-7.
- Bassard, M. (2024, 10 janvier). Le leadership apprécitif, un nouveau leadership ?. *Forbes*.  
<https://www.forbes.fr/management/le-leadership-appreciatif-un-nouveau-leadership/>
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thiétart (dir), *Méthodes de recherche en management* (4<sup>e</sup> éd., p. 261-296). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Beehr, T. (2014). *Psychological stress in the workplace (psychology revivals)*. Routledge.

- Beehr, T. A. et Glazer, S. (2005). Organizational role stress. Dans J. Barling, E. K. Kelloway et M. R. Frone, *Handbook of work stress* (p. 7-33). <http://dx.doi.org/10.4135/9781412>
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. et Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9)
- Bellini, S. (2004). Entre le marteau et l'enclume: la hiérarchie intermédiaire face aux tensions de la position duale. *CEREGE, Centre de recherche en gestion*, (191), 1-14.
- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 65(1), 13-25. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>
- Beneva. (2024, 8 février). L'épuisement professionnel des gestionnaires. *Beneva*. <https://www.beneva.ca/fr/blogue/sante-et-bien-etre-des-employes/epuisement-professionnel-gestionnaires>
- Berg, N. (2005). Non-Response Bias Dans Encyclopedia of social measurement, Vol. 2, pp. 865-873, Kempf-Leonard, K., ed.. London, Academic Press.
- Berger, J.-L. (2021). Analyse factorielle exploratoire et analyse en composantes principales : guide pratique. fffal-03436771v2f
- Bernin, P. et Theorell, T. (2001). Demand-control-support among female and male managers in eight Swedish companies. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 17(4), 231-243. <https://doi.org/10.1002/smi.905>
- Bhaskar, R. (1998). *The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*. Taylor & Francis Group.
- Bhaskar, R. (2008). *A realist theory of science*. Routledge.
- Bianchi, R. et Brisson, R. (2019). Burnout and depression: Causal attributions and construct overlap. *Journal of Health Psychology*, 24(11), 1574-1580. <https://doi.org/10.1177/1359105317740415>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. et Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Biddle, B. J. (1979) *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors* . Academic Press.
- Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H. et Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37. <https://doi.org/10.1108/17465729200600029>
- Biron, C. et Gilbert, M.-H. (2020). Pratiques de gestion et santé psychologique au travail. <https://liferay6.cess->

[labs.com/documents/88338/5006417/PPT\\_Webinaire\\_Sant%C3%A9\\_Psy\\_Cadres\\_2020-11-06+%281%29.pdf/6c843b64-4ab9-4223-992e-363298e9f093?version=1.0](https://labs.com/documents/88338/5006417/PPT_Webinaire_Sant%C3%A9_Psy_Cadres_2020-11-06+%281%29.pdf/6c843b64-4ab9-4223-992e-363298e9f093?version=1.0)

- Biron, C., Parent-Lamarche, A., Ivers, H., & Baril-Gingras, G. (2018). Do as you say: The effects of psychosocial safety climate on managerial quality in an organizational health intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4), 228-244. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2018-0009>
- Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M. E., Chabot, S., Lefebvre, R. et Brisson, C. (2016). Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires. Rapport R-921. Montréal: IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-921.pdf?v=2022-05-29>
- Björk, L. et Härenstam, A. (2016). Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209-219. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2016.09.002>
- Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I. et Bergström, G. (2013). Hierarchies of health: health and work-related stress of managers in municipalities and county councils in Sweden. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 752-760. <https://www.jstor.org/stable/48510328>
- Blom, V., Bodin, L., Bergström, G. et Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110-122. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2015-0033>
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, 6, Article 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- Bolduc, F., & Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau: une étude de cas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (12-3). <https://doi.org/10.4000/pistes.2777>
- Bollecker, G. et Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 43-62. <https://doi.org/10.3917/resg.113.0043>
- Boucher, F., Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M. H., Fournier, P. S., & Dima, J. (2024). One down, fifty to go: managers' perceptions of their workload and how they cope with it to maintain their psychological health. *Frontiers in Psychology*, 14, 1336560. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1336560>
- Bowen, P., Govender, R., Edwards, P. et Cattell, K. (2018). Work-related contact, work-family conflict, psychological distress and sleep problems experienced by construction professionals: An integrated explanatory model. *Construction Management and Economics*, 36(3), 153-174. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1341638>

- Braithwaite, J., Westbrook, M. T. et Mallock, N. A. (2007). Pressures exerted on managers by their superior and peer managers: Australian-Singaporean comparisons. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 227-256. <http://doi.org/10.1108/02683940710733070>
- Breaugh, J. A. et Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 191–202. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.191>
- Brett, J. F., Uhl-Bien, M., Huang, L. et Carsten, M. (2016). Goal orientation and employee resistance at work: Implications for manager emotional exhaustion with the employee. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 611-633. <https://doi.org/10.1111/joop.12144>
- Bronstein, D. A. (2003). *The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners*. CRC Press.
- Brotheridge, C. M. et Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379. <https://doi.org/10.1348/096317903769647229>
- Brough, P., & Biggs, A. (2015). Job demands× job control interaction effects: Do occupation-specific job demands increase their occurrence?. *Stress and Health*, 31(2), 138-149. <https://doi.org/10.1002/smi.2537>
- Brough P. et Biggs A. (2014) Comparing the Impact of Occupation-Specific and Generic Work Characteristics. Dans M. Dollard, A. Shimazu, R. Bin Nordin, P. Brough et M. Tuckey (dir.), *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8975-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8975-2_7)
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Routledge.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative Research*, 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). *Business research methods* 2e éd.. Oxford university press.
- Bryman, A. et Bell, E. (2011). *Business research methods*, 3e éd.. Oxford university press.
- Bültmann, U., Kant, I., van Amelsvoort, L. G., van den Brandt, P. A. et Kasl, S. V. (2001). Differences in fatigue and psychological distress across occupations: results from the Maastricht Cohort Study of Fatigue at Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43(11), 976-983. <https://www.jstor.org/stable/44996876>
- Burell, G. et Morgan, G. (1979). Assumptions about the Nature of Social Science. Dans G. Burrell et G. Morgan (dir.), *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life* (p.1-9). Heinemann.

- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., ... et Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Calder, B. J., Phillips, L. W. et Tybout, A. M. (1982). The concept of external validity. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 240-244. <https://doi.org/10.1086/208920>
- Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A. et Wainwright, D. (2004). Job strain, effort-reward imbalance, and stress at work: competing or complementary models?. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(2), 84-93. <https://doi.org/10.1080/14034940310001668>
- Calnan, M., Wainwright, D., Forsythe, M., Wall, B. et Almond, S. (2001). Mental health and stress in the workplace: the case of general practice in the UK. *Social Science & Medicine*, 52(4), 499-507. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00155-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00155-6)
- Camirand, H. et Nanhou, V. (2008). *La détresse psychologique chez les Québécois en 2005: Série Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/no-15-la-detresse-psychologique-chez-les-quebecois-en-2005-serie-enquete-sur-la-sante-dans-les-collectivites-canadiennes.pdf>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. et Klesh, J. (1983). Overall job satisfaction. Dans F. L. Fields, *Taking the Measures of Work: A Guide to Validate Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications.
- Campanelli, P. (2008). Testing survey questions. Dans E. D. de Leeuw, J. J. Hox et D. A. Dillman (dir.), *International Handbook of Survey Methodology* (p. 176-200). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, D. T. et Cook, T. D. (1979). *Quasi-experimentation*. Rand Mc-Nall.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb01571.x>
- Capili, B. (2021). Cross-sectional studies. *AJN The American Journal of Nursing*, 121(10), 59-62. <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000794280.73744.fe>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M. et Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Carmines, E. G. et Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.
- Carrozzino, D., Patierno, C., Pignolo, C., & Christensen, K. S. (2023). The concept of psychological distress and its assessment: A clinimetric analysis of the SCL-90-R. *International Journal of Stress Management*, 30(3), 235–248. <https://doi.org/10.1037/str0000280>

- Centre d'études sur le stress humain (CESH). (s.d.). *Recette du stress*.  
<https://www.stresshumain.ca/le-stress/comprendre-son-stress/source-du-stress/>
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. *de R. Thiétart: Méthodes de recherche en management*, 58-83.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076>
- Charron, C. (2022). Voici ce qui mine le moral de vos gestionnaires. *Les Affaires*. Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/voici-ce-qui-mine-le-moral-de-vos-gestionnaires/630391>
- Chassangre, K. (2014). Le phénomène de l'imposteur, la peur qui mine la réussite. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 24(1), 32-38.
- Child, J. et Partridge, B. (1982). *Lost managers: Supervisors in industry and society*. Cambridge University Press.
- Chuan, C. L. et Penyelidikan, J. (2006). Sample size estimation using Krejcie and Morgan and Cohen statistical power analysis: A comparison. *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7(1), 78-86. <http://www.ipbl.edu.my/portal/penyelidikan/jurnalpapers/jurnal2006/chua06.pdf>
- Chyung, S. Y., Barkin, J. R. et Shamsy, J. A. (2018). Evidence-based survey design: The use of negatively worded items in surveys. *Performance Improvement*, 57(3), 16-25.  
<https://doi.org/10.1002/pfi.21749>
- Clark, M. C. et Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 205-224. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199705\)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V)
- Cloutier, J. et Pellerin, S. (2019) Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique au travail dans le secteur universitaire. Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU) et Service aux collectivités, UQAM, 130 p.  
[https://sac.uqam.ca/upload/files/D%C3%A9tresse\\_psycho\\_secteur\\_universitaire.pdf](https://sac.uqam.ca/upload/files/D%C3%A9tresse_psycho_secteur_universitaire.pdf)
- Cloutier, J. et Pellerin, S. (2020). Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique au travail auprès des cols blancs de trois Municipalités dans contexte de la COVID-19. Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). <https://esg.uqam.ca/wp-content/uploads/Rapport-de-recherche-municipalites-2020-octobre.pdf>
- Cloutier, J. et Pellerin, S. (2021). Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique au travail dans le secteur de transport terrestre dans contexte de la COVID-19 Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). <https://esg.uqam.ca/wp-content/uploads/Rapport-transport-terrestre-janvier-2021.pdf>
- Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A. et Sanderson, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in small-to-medium enterprise owner/managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), 5062-5082. <https://doi.org/10.3390/ijerph10105062>

- Codo, S. (2012). *Le stress professionnel des managers intermédiaires et des managers de proximité: une application au secteur public*. [Doctoral dissertation, Tours].
- Codo, S. et Cintas, C. (2013). Quand le stress envahit la fonction publique territoriale: une recherche empirique auprès des managers intermédiaires et des managers de proximité. *Politiques et Management Public*, 30(1), 89-110. <http://journals.openedition.org/pmp/6476>
- Codo, S. et Soparnot, R. (2013). Des conflits de rôle au stress perçu: les managers ont-ils besoin d'être soutenus?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(3), 507-530. <https://doi.org/10.7202/1018438ar>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2e éd.. Lawrence Erlbaum Associates. <https://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- Colombo, L. et Ghislieri, C. (2008). The work-to-family conflict: Theories and measures. *Work*, 15(1), 35-55.
- Colquitt, J. A. et Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28165855>
- Commission de la santé mentale du Canada. (2013). La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada. <https://commissionsantementale.ca/wp-content/uploads/2020/09/la-nesessite-dinvestir-dans-la-sante-mentale-au-canada.pdf>
- Contandriopoulos, A. P. (2005). *Savoir préparer une recherche: La définir, la structurer, la financer*. Chenelière Éducation.
- Conroy, D. E. (2001). Progress in the development of a multidimensional measure of fear of failure: The Performance Failure Appraisal Inventory (PFAI). *Anxiety, Stress and Coping*, 14(4), 431-452.
- Cooper, C. L., Cooper, C. P., Dewe, P. J., Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. et O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. SAGE Publications.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. et O'Driscoll, M. P. (2001). Assessing Job-Related Strains. Dans *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications* (p. 61-78). <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231235.n>
- Cooper, C. L. et Marshall, J. (1978). *Understanding executive stress*. Springer.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. et Blum, M. (1997). Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(6), 685-701. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<685::AID-JOB817>3.0.CO;2-U)

- Corin, L. et Björk, L. (2016). Job demands and job resources in human service managerial work an external assessment through work content analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), 3-28. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i4.5610>
- Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution?. *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Creary, S. J. et Gordon, J. R. (2016). Role conflict, role overload, and role strain. Dans *Encyclopedia of Family Studies* (p. 1-6).
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3e éd.). Sage publications.
- Creswell, J. W. (2014). Mixed methods procedures (chapter 10). Dans J. W. Creswell et J. D. Creswell (dir.), *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (p. 215-240). Sage publications.
- Creswell, J. W. et Plano Clark, V. L. (2003). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2nd ed.. Sage Publications.
- Creswell, J. W. et Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Critical Realism Network. (s.d.). « Critical Realism ». *Critical Realism Network*. <https://criticalrealismnetwork.org/critical-realism/>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281–302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Cunningham, J. B. (1979). The management system: Its functions and processes. *Management Science*, 25(7), 657-670. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.7.657>
- Cycyota, C. S. et Harrison, D. A. (2002). Enhancing survey response rates at the executive level: Are employee-or consumer-level techniques effective?. *Journal of Management*, 28(2), 151-176. <https://doi.org/10.1177/014920630202800202>
- Cycyota, C. S. et Harrison, D. A. (2002). Top manager responses to organizational surveys: when questioning executives, are networks the answer?. Dans *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. A1-A6). Academy of Management.
- Cycyota, C. S. et Harrison, D. A. (2006). What (not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133-160. <https://doi.org/10.1177/1094428105280770>
- Dagenais Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].

- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of happiness studies*, 13, 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dahlström, C., Nistotskaya, M. et Tyrberg, M. (2018). Outsourcing, bureaucratic personnel quality and citizen satisfaction with public services. *Public Administration*, 96(1), 218-233. <https://doi.org/10.1111/padm.12387>
- Dale, E. (1965). *Management: theory and practice*. Rex Bookstore, Inc..  
[https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=PtVlhyg3\\_0EC&oi=fnd&pg=PA3&dq=dale+management+theory+and+practice&ots=u0fb826CKy&sig=6FF9YwyXWt\\_fmARDORviWSwnqB8#v=onepage&q=dale%20management%20theory%20and%20practice&f=false](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=PtVlhyg3_0EC&oi=fnd&pg=PA3&dq=dale+management+theory+and+practice&ots=u0fb826CKy&sig=6FF9YwyXWt_fmARDORviWSwnqB8#v=onepage&q=dale%20management%20theory%20and%20practice&f=false)
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology*. Pearson education.
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Dansereau Jr, F., Graen, G. et Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Dawson, P. (1991). Lost managers or industrial dinosaurs? A reappraisal of front-line management. *Australian Journal of Management*, 16(1), 35-48.  
<https://doi.org/10.1177/031289629101600102>
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. et Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491. <https://doi.org/10.1037/a0029837>
- De Jonge, J., Dollard, M. F., Dormann, C., Le Blanc, P. M. et Houtman, I. L. (2000). The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *International Journal of Stress Management*, 7(4), 269-287.  
<https://doi.org/10.1023/A:1009541929536>
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Elsevier Health Sciences.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L. et Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>

- Delaye, R. et Boudrandi, S. (2010). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité: le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout. *Management Avenir*, 2(32), 254-269. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0254>
- De Leeuw, E. D. (2008). Choosing the method of data collection. Dans E. D. de Leeuw, J. J. Hox et D. A. Dillman (dir.), *International Handbook of Survey Methodology* (p. 113–135). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- De Leeuw, E. D. et Hox, J. J. (2008). Self-administered questionnaires: mail surveys and other applications. Dans E. D. de Leeuw, J. J. Hox et D. A. Dillman (dir.), *International Handbook of Survey Methodology* (p. 239-263). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://psycnet.apa.org/buy/2001-06715-012>
- Dettmers, J. et Biemelt, J. (2018). Always available – the role of perceived advantages and legitimacy. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7/8), 497-510. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0095>
- Dettmers, J., Bamberg, E. et Seffzek, K. (2016). Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276–297. <https://doi.org/10.1037/str0000014>
- DeVellis (2003). *Scale development : Theory and Applications* (2e éd.). Sage Publications.
- Devonish, D. (2018). Effort-reward imbalance at work: the role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47(2), 319-333. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0218>
- Dewe, P., Cox, T., & Ferguson, E. (1993). Individual strategies for coping with stress at work: A review. *Work & Stress*, 7(1), 5-15.
- Dextras-Gauthier, J. et Gilbert, M. H. (2024). Santé mentale des gestionnaires: Comprendre les déterminants pour favoriser leur bien-être au travail. Atelier OSMET 2024. [https://www.osmet.umontreal.ca/files/sites/236/2024/06/3-ConferenceJulie\\_Dextras-Gauthier-et-MH\\_Gilbert\\_OSMET\\_31-mai.pdf](https://www.osmet.umontreal.ca/files/sites/236/2024/06/3-ConferenceJulie_Dextras-Gauthier-et-MH_Gilbert_OSMET_31-mai.pdf)
- Dillman, D. A. (2008). The logic and psychology of constructing questionnaires. Dans E. D. de Leeuw, J. J. Hox et D. A. Dillman (dir.), *International Handbook of Survey Methodology* (p. 161-175). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203843123-13>
- Dillon, W. R., & Goldstein, M. (1984). *Multivariate analysis: Methods and applications*. Wiley.
- Dion, M. (2021). Il manque de boss au Canada. *Radio-Canada*. Récupéré de: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1831455/manque-cadres-postes-vacants-gestion>

- Djabi, M., Perrot, S., Jeannerod-Dumouchel, N. et Campoy, E. (2019). Proposition d'une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle des tensions de rôle au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 41-65. <https://doi.org/10.3917/grhu.112.0041>
- Djordjevic, E., Stoverink, A. C., Klotz, A. C., Koopman, J., da Motta Veiga, S. P., Yam, K. C. et Chiang, J. T.-J. (2017). Workplace status: The development and validation of a scale. *Journal of Applied Psychology*, 102(7), 1124–1147. <https://doi.org/10.1037/apl0000202>
- Dolan, S. (2007). *Stress, self-esteem and work*. Palgrave Macmillan.
- Dolan S. L. Gosselin E., Carrière J. et G. Lamoureux (2003). *Psychologie du travail et des organisations* (2<sup>e</sup> éd.). Gaëtan Morin Éditeur.
- Dombrowski, U., & Wagner, T. (2014). Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution. *Procedia Cirp*, 17, 100-105.
- Dompierre, J., Lavoie, F. et Pêrusse, M. (1993). Les déterminants individuels, interpersonnels et organisationnels de la détresse psychologique en milieu de travail [Individual, interpersonal, and organizational determinants of psychological distress in the workplace]. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 34(4), 365–380. <https://doi.org/10.1037/h0078882>
- Doré, I. et Caron, J. (2017). Santé mentale: concepts, mesures et déterminants. *Santé mentale au Québec*, 42(1), 125-145. <https://doi.org/10.7202/1040247ar>
- Drapeau, A., Marchand, A. et Beaulieu-Prévost, D. (2011). Epidemiology of psychological distress. Dans L. L'Abate (dir.), *Mental Illnesses - Understanding, Prediction and Control* (p. 105-134). InTech.
- Driscoll, J. W., Carroll Jr, D. J. et Sprecher, T. A. (1978). The First Level Supervisor: Still" the Man in the Middle". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 19(2), 25-37.
- Dua, J. K. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 59-78. <https://doi.org/10.1108/09578239410051853>
- Duxbury, L., Stevenson, M. et Higgins, C. (2018). Too much to do, too little time: Role overload and stress in a multi-role environment. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 250–266. <https://doi.org/10.1037/str0000062>
- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological bulletin*, 81(6), 358-361.
- Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, P. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*, 37(4), 487-503. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0068>
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. et Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. Dans C. L. Cooper (dir.), *Theories of organizational stress* (p. 28-67). Oxford University Press.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. et Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eklöf, M., Pousette, A., Dellve, L., Skagert, K. et Ahlborg, G. (2010). *Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI)*. Institute for Stress Medicine.
- Empreinte humaine. (2023, 27 novembre). « Nouvelles du jour – près d'un salarié sur deux déclare une détresse psychologique », *Empreinte humaine*. <https://empreintehumaine.com/nouvelles-du-jour-pres-dun-salarie-sur-deux-declare-une-detresse-psychologique/>
- Entreprises Québec (2021). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), secteurs d'activité* : <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/popupgrand?x=aideSecteursActivites>
- Erdogan, B. et Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. Dans D. V. Day (dir.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (p. 407-434). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0023>
- Erera-Weatherley, P. I. (1996). Coping with stress: Public welfare supervisors doing their best. *Human Relations*, 49(2), 157-170. <https://doi.org/10.1177/001872679604900202>
- Etikan, I., Alkassim, R. et Abubakar, S. (2015). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55-56. <http://doi.org/10.15406/bbij.2015.03.00055>
- Evans, S. (2015). Juggling on the line: Front line managers and their management of human resources in the retail industry. *Employee Relations*, 37(4), 459-474. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0066>
- Evans, S. (2017). HRM and front line managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3128-3148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146786>
- Fayol (1916). *Administration industrielle et générale* (réédition de 2016). <https://ihpm.hypotheses.org/files/2016/09/Fayol-1916.pdf>
- Feldt, T., Huhtala, M., Kinnunen, U., Hyvönen, K., Mäkikangas, A. et Sonnentag, S. (2013). Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating

- occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work & Stress*, 27(1), 64-87. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.765670>
- Fields, D. L. (2013). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Information Age Publishing Inc..
- Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315. <https://doi.org/10.1086/209351>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fowler, Jr. F. J. (2001). *Survey Research Methods* (3e éd.). Sage Publications.
- Fowler, Jr. F. J. (2009). Designing questions to be good measures. In F. J. Fowler, *Survey Research Methods* (4e éd, p. 86-113). Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452230184>
- Fowler Jr. F. J. (2014). *Survey research methods* (5e éd.). Sage publications.
- Fox, N.J. (2008) Post-positivism. Dans L. M. Given (dir.), *The SAGE Encyclopaedia of Qualitative Research Methods*, 2(1) (pp. 659-664). London: Sage.
- Fox, S. et Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6)
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- Furukawa, T. A., Kessler, R. C., Slade, T. et Andrews, G. (2003). The performance of the K6 and K10 screening scales for psychological distress in the Australian National Survey of Mental Health and Well-Being. *Psychological Medicine*, 33(2), 357-362. <https://doi.org/10.1017/S0033291702006700>
- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, 18(4), 259-270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.011>
- Gardner, W. L., Fischer, D. et Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482. <https://doi.org/1048984309000885>
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2<sup>e</sup> éd.). Pearson.
- Gerstner, C. R. et Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011a). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gilbert, C., De Winne, S. et Sels, L. (2011b). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 4(5), 549-569. <https://doi.org/10.1108/00483481111154432>
- Gilbert, M. H., Dextras-Gauthier, J., Fournier, P. S., Côté, A., Auclair, I., & Knani, M. (2019). Organizational constraints as root causes of role conflict: the situation of physician-managers and their responses. *Journal of Health Organization and Management*, 33(2), 204-220.
- Gilbert, M. H., Dextras-Gauthier, J., Boulet, M., Auclair, I., Dima, J., & Boucher, F. (2024). Leading well and staying psychologically healthy: the role of resources and constraints for managers in the healthcare sector. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 70-91. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2021-0442>
- Gillet, A. (2010). Les transformations socioprofessionnelles de l'encadrement de premier niveau: une comparaison France-Québec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 65(1), 52-73.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de recherche. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, C. et A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de la gestion* (p. 47-86). Pearson Éducation France.
- Giroux, A., Meunier, S., Doucet, A., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Coulombe, S., & Houle, J. (2022). Travailler dans le milieu communautaire: perspectives des travailleurs·ses quant aux demandes et aux ressources qui influencent leur santé psychologique. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 41(4), 19-35. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2022-029>
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine Pub.
- Glazer, S. et Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(5), 467-487. <https://doi.org/10.1002/job.326>
- Gorski, P. S. (2013). What is critical realism? And why should you care?. *Contemporary Sociology*, 42(5), 658-670. <https://doi.org/10.1177/0094306113499533>
- Gosselin, E., Saba, S. L., Morin, D. et Bélisle, L. (2022). Comportement organisationnel : Aspects humains des organisations (6e éd.). Chenelière Éducation.
- Graf-Vlachy, L., Sun, S., & Zhang, S. X. (2020). Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1834195.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. <https://doi.org/10.5465/30040678>

- Gray, J. A. (1987). *The psychology of fear and stress* (Vol. 5). CUP Archive.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J. et Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Grosch, J. W. et Murphy, L. R. (1998). Occupational differences in depression and global health: results from a national sample of US workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 40(2), 153-164. <https://www.jstor.org/stable/44996246>
- Groupe entreprises en santé. (2023, 23 février). Le leadership bienveillant au service des entreprises innovantes ?. *Groupe entreprises en santé*. <https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/blogue/le-leadership-bienveillant-au-service-des-entreprises-innovantes>
- Groves, R. M. et Lyberg, L. (2010). Total survey error: Past, present, and future. *Public Opinion Quarterly*, 74(5), 849-879. <https://doi.org/10.1093/poq/nfq065>
- Groves, R. M., & Peytcheva, E. (2008). The impact of nonresponse rates on nonresponse bias: a meta-analysis. *Public opinion quarterly*, 72(2), 167-189. <https://doi.org/10.1093/poq/nfn011>
- Guba, E. G. (1990). *The Paradigm Dialog*. Sage Publications, Inc..
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans *Handbook of Qualitative Research* (p. 105-117).
- Guilmot, N. et Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question (s) de management*, (2), 53-65. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0053>
- Gustainienè, L. et Endriulaitienè, A. (2009). Job satisfaction and subjective health among sales managers. *Baltic Journal of Management*, 4(1), 51-65. <https://doi.org/10.1108/17465260910930449>
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>
- Hadi, N. U. (2022). Specifying the problem of measurement models misspecification in management sciences literature. *Journal of International Cooperation and Development*, 5(3), 91-100.
- Hagger, M. S., Gucciardi, D. F., & Chatzisarantis, N. L. (2017). On nomological validity and auxiliary assumptions: The importance of simultaneously testing effects in social cognitive theories applied to health behavior and some guidelines. *Frontiers in psychology*, 8, 1933. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01933>

- Hair, J. F. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., LDS Gabriel, M., Silva, D. D., & Braga, S. (2019a). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54, 490-507. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019b). *Multivariate data analysis*, 8<sup>th</sup> ed.. Cengage Learning EMEA.
- Hales, C. (1999). Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work. *British Journal of Management*, 10(4), 335-350. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00143>
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>
- Hales, C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management*, 32(2), 31-55. <https://doi.org/10.1177/030630700603200203>
- Hall, R. (2013). Mixed methods: In search of a paradigm. *Conducting research in a changing and challenging world*, 71-78.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. et Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.17293355>
- Hamouche, S. et Marchand, A. (2021). Occupational identity, work, and burnout among managers: Do high performance human resource management practices play a moderator role?. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 24-47. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1877553>
- Hampton, T. J., "Know Fear: How Leaders Respond and Relate to Their Fears" (2013). Education Doctoral Dissertations in Organization Development. 21. [https://ir.stthomas.edu/caps\\_ed\\_orgdev\\_docdiss/21](https://ir.stthomas.edu/caps_ed_orgdev_docdiss/21)
- Han, Y., Wang, M., & Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 473-486. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.473>
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Harney, B., & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, 57(4), 275-296. <https://doi.org/10.1108/17410400810867508>
- Harter, J. (2021). Manager Burnout Is Only Getting Worse. *Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/357404/manager-burnout-getting-worse.aspx>

- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., ... et Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. et Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hecht, L. M. (2001). Role conflict and role overload: Different concepts, different consequences. *Sociological Inquiry*, 71(1), 111-121. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2001.tb00930.x>
- Heery, E. et Noon, M. (2017). *A dictionary of human resource management* (3<sup>e</sup> éd.). OUP Oxford.
- Heikkinen, K., Kerr, W., Malin, M., & Routila, P. (2021, 28 juin). 4 Imperatives for Managing in a Hybrid World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/4-imperatives-for-managing-in-a-hybrid-world>
- Hendra, R., & Hill, A. (2019). Rethinking Response Rates: New Evidence of Little Relationship Between Survey Response Rates and Nonresponse Bias. *Evaluation Review*, 43(5), 307-330. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1177/0193841X18807719>
- Henseler, J., Lee, N., Roemer, E., Kemény, I., Dirsehan, T., & Cadogan, J. W. (2024). Beware of the Woozle effect and belief perseverance in the PLS-SEM literature!. *Electronic Commerce Research*, 1-30. <https://doi.org/10.1007/s10660-024-09849-y>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hentrich, S., Zimmer, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S. et Petermann, F. (2017). The role of core self-evaluations in explaining depression and work engagement among managers. *Current Psychology*, 36(3), 516-529. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9439-x>
- Hentrich, S., Zimmer, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S., & Petermann, F. (2018). Are core self-evaluations a suitable moderator in stressor-detachment relationships? A study among managers' perceived job demands, detachment and strain reactions. *Work*, 59(3), 413-423. <https://doi.org/10.3233/WOR-182687>
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Harvard Business Press.
- Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager: Mastery of a new identity*. Harvard Business School Press,

- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.  
<https://doi.org/10.1177/014920639502100509>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.  
<https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobson, J. et Beach, J. R. (2000). An investigation of the relationship between psychological health and workload among managers. *Occupational Medicine*, 50(7), 518-522.  
<https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.518>
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T. et Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(5), 517-534. <https://doi.org/10.1002/job.324>
- Hogan, J. M., Carlson, J. G. et Dua, J. (2002). Stressors and stress reactions among university personnel. *International Journal of Stress Management*, 9(4), 289-310.  
<https://doi.org/10.1023/A:1019982316327>
- Holden, M. T. et Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The Marketing Review*, 4(4), 397-409.  
<https://doi.org/10.1362/1469347042772428>
- Hopp, P. J., Smith, C. A. P., Clegg, B. A. et Heggstad, E. D. (2005). Interruption management: The use of attention-directing tactile cues. *Human Factors*, 47(1), 1-11.  
<https://doi.org/10.1518/0018720053653884>
- Hoven, H., Wahrendorf, M. et Siegrist, J. (2015). Occupational position, work stress and depressive symptoms: a pathway analysis of longitudinal SHARE data. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 69(5), 447-452. <http://dx.doi.org/10.1136/jech-2014-205206>
- Howard, M. C. (2023). A systematic literature review of exploratory factor analyses in management. *Journal of Business Research*, 164, 113969.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113969>
- Hu, H. H. et Cheng, C. W. (2010). Job stress, coping strategies, and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1337-1350. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483867>
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M. et Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.  
<https://doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Huo, M. L. et Boxall, P. (2017). Lean production and the well-being of the frontline manager: the job demands–resources model as a diagnostic tool in Chinese manufacturing. *Asia*

*Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 280-297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12152>

- Hutchinson, S. et Purcell, J. (2008). *Front line managers and the delivery of effective people management: A study of front line managers in the NHS*. <https://www2.uwe.ac.uk/faculties/BBS/BUS/Research/CESR/Front%20Line%20Managers.pdf>
- Hutchinson, S. et Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x>
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79. <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers>
- Ilfeld Jr, F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, 39(3\_suppl), 1215-1228. <https://doi.org/10.2466/pr0.1976.39.3f.1215>
- INSPQ (2021). *Indicateurs de risques psychosociaux liés au travail : définitions et résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2816-risques-psychosociaux-travail.pdf>
- INSPQ (2022a). La détresse psychologique au travail : Un enjeu préoccupant. *INSPQ*. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/bulletins/3266-info-rps-03.pdf>
- INSPQ (2022b). Être gestionnaire ou médecin en temps de pandémie : enjeux de santé mentale et pistes d'action. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3211-etre-gestionnaire-medecin-pandemie.pdf>
- INSPQ (2024). *Risques psychosociaux du travail*. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ) (2016). *L'enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015: pour en savoir plus sur la santé des Québécois: résultats de la deuxième édition*. Institut de la statistique du Québec.
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ) (2023). *Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/enquete-quebecoise-sante-population-2020-2021.pdf>
- IRSST (2024). *Le coût des lésions psychologiques liées au travail au Québec*. IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1196-fr.pdf?v=2024-05-18>
- Ivancevich, J. M. et Matteson, M. T. (1980). *Stress and Work: A Managerial Perspective*. Pearson Scott Foresman.

- Ivanovic, A. et Collin, P. (2006). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management: Over 7.000 terms clearly defined*. Bloomsbury Publishing.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598-614. <https://doi.org/10.1007/BF01390690>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- JASP Team (2024). JASP (Version 0.18.3)[Computer software].
- Jean, E. et Lachance, L. (2015). Interrole conflicts and psychological distress in male managers and professionals: The mediator effect of social problem solving. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 15-25. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p15>
- Johansson, G., Sandahl, C. et Hasson, D. (2013). Role stress among first-line nurse managers and registered nurses—a comparative study. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 449-458. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01311.x>
- Jonsdottir, I. J., Rafnsdottir, G. L., & Ólafsdóttir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: A case study of public sector line managers. *International journal of workplace health management*, 13(4), 445-460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Kaehler, B. et Grundei, J. (2018). *HR Governance: A Theoretical Introduction*. Springer.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley. <https://psycnet.apa.org/record/1965-08866-000>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A. (1985). Job content questionnaire. <https://doi.org/10.1037/t03609-000>
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karnatovskaia, L. V., Johnson, M. M., Varga, K., Highfield, J. A., Wolfrom, B. D., Philbrick, K. L., Ely, E. W., Jackson, J. C., Gajic, O., Ahmad, S. R., & Niven, A. S. (2020). Stress and Fear: Clinical Implications for Providers and Patients (in the Time of COVID-19 and Beyond). *Mayo Clinic proceedings*, 95(11), 2487–2498. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2020.08.028>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 775-795. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12327>

- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kerlinger, F. N. et Lee, H. B. (1979). *Foundations of behavioral research*. Holt, Rinehart and Winston.
- Kerr, S., Hill, K. D. et Broedling, L. (1986). The first-line supervisor: phasing out or here to stay?. *Academy of Management Review*, 11(1), 103-117.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282635>
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L., ... et Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32(6), 959-976. <https://doi.org/10.1017/S0033291702006074>
- Kessler, R. C., Barker, P. R., Colpe, L. J., Epstein, J. F., Gfroerer, J. C., Hiripi, E., ... et Zaslavsky, A. M. (2003). Screening for serious mental illness in the general population. *Archives of General Psychiatry*, 60(2), 184-189.  
<https://doi.org/10.1001/archpsyc.60.2.184>
- Kets de Vries, M. F. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 73-89.
- Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>
- Kilroy, J. et Dundon, T. (2015). The multiple faces of front line managers: A preliminary examination of FLM styles and reciprocated employee outcomes. *Employee Relations*, 37(4), 410-425. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0071>
- Kline, P. (1998). *The New Psychometrics : Science, Psychology and Measurement*. Routledge.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.).
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. et Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90147-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90147-2)
- Kossek, E. E. et Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. Dans *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. The Free Press.
- Koyuncu, M., Burke, R. J. et Wolpin, J. (2012). Work-family conflict, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 27(3), 202-213.  
<https://doi.org/10.1108/17542411211221286>

- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D. et Dunnette, M. D. (1989). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Perspectives*, 3(4), 286-293. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277405>
- Krejcie, R. V. et Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Krishnaswamy, K. N., Sivakumar, A. I. et Mathirajan, M. (2006). *Management research methodology: Integration of principles, methods and techniques*. Pearson Education.
- Krosnick, J. A. et Presser, S. (2009). Question and Questionnaire Design. Dans J. D. Wright et P. V. Marsden. *Handbook of Survey Research*. Elsevier.
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025-2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N. et Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198. <https://doi.org/10.1108/09596110810852168>
- Lachance, L., Tétreau, B. et Pépin, D. (1997). Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo *et al.* (1970) [Validation of a French-Canadian version of the Role of Conflict and Ambiguity Scales (Rizzo et al. 1970)]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(4), 283-287. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.29.4.283>
- La Presse canadienne (2024, 16 avril). La détresse psychologique touche 48% des travailleurs québécois. *Les Affaires*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs/general/la-detresse-psychologique-touche-48-des-travailleurs-quebecois-2/>
- Lauver, K. J. et Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu: notion et étapes. Dans J.-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (p. 49-65). McGraw-Hill.
- Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/job.4030140103>
- Leiter, M. P., et Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression: A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 7(4), 357-373. <https://doi.org/10.1080/10615809408249357>

- Lemyre, L. et Tessier, R. (1988). Mesure de Stress Psychologique (MSP): Se sentir stressé-e. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 20(3), 302-321.
- Lemyre, L. et Tessier, R. (2003). Hypothèse: la Page de la recherche: La mesure stress stress psychologique en recherche de première ligne: Concept, modèle et mesure. *Canadian Family Physician*, 49, 1166-1168.
- Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, C. et Fouquereau, E. (2013). Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. *Revue internationale de psychologie sociale*, 26(4), 93-124.
- Lerner, D. et Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 401-410. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31816bae50>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L. Q., & Liu, S. (2016). The crossover of psychological distress from leaders to subordinates in teams: The role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 142-153. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039960>
- LifeWorks (Août 2022), Rapport de l'Indice de santé mentale par LifeWorks - Canada, 36p. <https://lifeworks.com/fr/rapport-de-lindice-de-sant%C3%A9-mentale>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. Dans *The Sage Handbook of Qualitative Research* (p. 163-188).
- Liu, Y. (2017). Review of Human Resource Management Function of Front Line Manager. *Open Journal of Business and Management*, 5, 671-679. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2017.54056>
- Lleras, C. (2005). Path analysis. *Encyclopedia of social measurement*, 3(1), 25-30.
- Løkke, A. K. et Madsen, H. (2014). Public sector managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 105-120. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2013-0009>
- Love, P. E. et Edwards, D. J. (2005). Taking the pulse of UK construction project managers' health. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(1), 88-101. <https://doi.org/10.1108/09699980510576916>
- Lu, L., Tseng, H. J. et Cooper, C. L. (1999). Managerial stress, job satisfaction and health in Taiwan. *Stress Medicine*, 15(1), 53-64. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(199901\)15:1<53::AID-SMI790>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(199901)15:1<53::AID-SMI790>3.0.CO;2-7)
- Luchman, J. N. et González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37-52. <https://doi.org/10.1037/a0030541>

- Lund, T. (2012). Combining qualitative and quantitative approaches: Some arguments for mixed methods research. *Scandinavian journal of educational research*, 56(2), 155-165. <https://doi.org/10.1080/00313831.2011.568674>
- Luthans, F., Hodgetts, R. M. et Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Ballinger.
- Lynn, P. (2012). The problem of nonresponse. In *International Handbook of Survey Methodology* (pp. 35-55). Routledge.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83–104. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.7.1.83>
- Mael, F. et Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Madans, J. H., Earp, M. S., Blumberg, S. J., Christopher, E. M., Thompson, K. J., Sivinski, R. G., Frenk, S. M., Fakhouri, T. H. I., Piscopo, K. D. (2023). Best Practices for Nonresponse Bias Reporting, FCSM-23-01 Nonresponse Bias Subcommittee, Federal Committee on Statistical Methodology. June 2023. <https://www.fcsm.gov/assets/files/docs/FCSM%20NRBA%20Report%20062623.pdf>
- Mailliez, M., Griffiths, M. D., & Carre, A. (2021). Validation of the french version of the fear of covid-19 scale and its associations with depression, anxiety, and differential emotions. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11469-021-00499-x>
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K. et Patil, A. (2017). Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it. *Journal of Advertising*, 46(1), 193-212. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252287>
- Manfreda, K. L. et Vehovar, V. (2008). Internet surveys. *International Handbook of Survey Methodology* (p. 264-284). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Manwell, L. A., Barbic, S. P., Roberts, K., Durisko, Z., Lee, C., Ware, E. et McKenzie, K. (2015). What is mental health? Evidence towards a new definition from a mixed methods multidisciplinary international survey. *BMJ open*, 5(6), e007079. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-007079>
- Marchand, A., Demers, A., Durand, P. et Simard, M. (2003). Occupational variations in drinking and psychological distress: A multilevel analysis. *Work*, 21(2), 153-163.
- Marchand, A., Parent-Lamarche, A. et Blanc, M. È. (2012). Travail, détresse psychologique et médicaments psychotropes: une analyse des données de l'ESCC 2.1. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 31(1), 45-65. <https://doi.org/10.7870/cjcmh-2012-0005>
- Marchand, A. (2024). Comment ça va les cadres dans l'ELOSMET? Atelier OSMET 2024. <https://www.osmet.umontreal.ca/files/sites/236/2024/06/1-PresentationCadresELOSMETFinale-AlainMarchand-Final.pdf>

- Martin, F., Sabourin, S. et Gendreau, P. (1989). Les dimensions de la détresse psychologique: Analyse factorielle confirmatoire de type hiérarchique. *International Journal of Psychology*, 24(1-5), 571-584. <https://doi.org/10.1080/00207594.1989.10600067>
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et 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. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411-423. <https://doi.org/10.1177/104973200129118426>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian Journal of Public Health*, 89(3), 183-187. <https://doi.org/10.1007/BF03404471>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998a). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45(1), 475-504. <https://doi.org/10.1023/A:1006992032387>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, M. A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357. <https://doi.org/10.1007/BF03404490>
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424. <https://doi.org/10.1108/00483489910286738>
- McConville, T. et Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424. <https://doi.org/10.1108/00483489910286738>
- Menon, N. et Akhilesh, K. B. (1994). Functionally dependent stress among managers: A new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9(3), 13-22. <https://doi.org/10.1108/02683949410062547>
- Mertens, G., Duijndam, S., Smeets, T. et Lodder, P. (2021). The latent and item structure of COVID-19 fear: A comparison of four COVID-19 fear questionnaires using SEM and network analyses. *Journal of Anxiety Disorders*, 81, Article 102415. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2021.102415>
- Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Houle, J., & Dagenais-Desmarais, V. (2020). Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et

des travailleuses du milieu communautaire au Québec. *Montréal: Université du Québec à Montréal*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4151758>

- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67-72. <http://dx.doi.org/10.1136/oem.59.1.67>
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, H., Huberman, A. M. et Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebooks* (3e éd.). Sage Publications.
- Miller, L. E., & Smith, K. L. (1983). Handling nonresponse issues. *Journal of Extension*, 21(5), 45–50.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4). <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mirowsky, J. et Ross, C.E. (2017). *Social Causes of Psychological Distress* (2e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315129464>
- Mitton, C., Peacock, S., Storch, J., Smith, N. et Cornelissen, E. (2011). Moral distress among health system managers: exploratory research in two British Columbia health authorities. *Health Care Analysis*, 19(2), 107-121. <https://doi.org/10.1007/s10728-010-0145-9>
- Morgan, D. L. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. *Qualitative Health Research*, 8(3), 362-376. <https://doi.org/10.1177/104973239800800307>
- Morgan, D. L. (2015). From themes to hypotheses: Following up with quantitative methods. *Qualitative Health Research*, 25(6), 789-793. <https://doi.org/10.1177/1049732315580110>
- Morgan, G. et Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288947>
- Morin, C. M., Belleville, G., Bélanger, L. et Ivers, H. (2011). The Insomnia Severity Index: psychometric indicators to detect insomnia cases and evaluate treatment response. *Sleep*, 34(5), 601-608. <https://doi.org/10.1093/sleep/34.5.601>
- Morse, J. M. (2016). *Mixed method design: Principles and procedures*. Routledge.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S. et Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.618>
- Mukuni, J. (2023). Behold the Fourth Industrial Revolution and how to keep pace with workplace competencies in an ever-changing world of work!.

- Muntaner, C., Borrell, C., Benach, J., Pasarín, M. I. et Fernandez, E. (2003). The associations of social class and social stratification with patterns of general and mental health in a Spanish population. *International Journal of Epidemiology*, 32(6), 950-958.  
<https://doi.org/10.1093/ije/dyg170>
- Muntaner, C., Eaton, W. W., Dila, C., Kessler, R. C. et Sorlie, P. D. (1998). Social class, assets, organizational control and the prevalence of common groups of psychiatric disorders. *Social Science & Medicine*, 47(12), 2043-2053.  
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00309-8](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00309-8)
- Najjar, H., & Najar, C. (2013). La méthode des équations structurelles: Principes fondamentaux et applications en marketing. *Monde des Util. Anal. Données*, 44, 22-41.
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263-280.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303>
- Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M., Kok, I. et Looise, J. K. (2006). Implementing human resource management successfully: A first-line management challenge. *Management Revue*, 17(3), 256-273. <https://www.jstor.org/stable/41783521>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. et McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006). Psychometric properties of the French version of Karasek's "Job Content Questionnaire" and its scales measuring psychological pressures, decisional latitude and social support: the results of the SUMER. *Santé publique*, 18(3), 413-427.  
<https://doi.org/10.3917/spub.063.0413>
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. et Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60(4), 277-286. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081>
- Noblet, A., Rodwell, J. et McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 635-649.  
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000006304>
- Nouri, H. et Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00036-6)
- Nourry, N., Luc, A., Lefebvre, F., Sultan-Taïeb, H. et Béjean, S. (2014). Psychosocial and organizational work environment of nurse managers and self-reported depressive symptoms: cross-sectional analysis from a cohort of nurse managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(2), 252-269.  
<https://doi.org/10.2478/s13382-014-0264-x>
- Nunnally, J. et Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3e éd.). McGraw-Hill.

- Öhman, A. (2008). Fear and anxiety: Overlaps and dissociations. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 709–728). The Guilford Press.
- Ollier-Malaterre, A., Allen, T., Kossek, E. E., Lu, C. Q., Morandin, G., & Pellerin, S. (2024). Digital regulation in the service of sustainable work-life balance. In *Maintaining a Sustainable Work–Life Balance* (pp. 96-103). Edward Elgar Publishing.
- O’Neill, J. W. et Xiao, Q. (2010). Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 652-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.004>
- Organisation mondiale de la Santé (OMS). (2013). *Plan d’action global pour la santé mentale 2013-2020*. Organisation mondiale de la Santé.
- O’Rourke, H. P., & MacKinnon, D. P. (2015). When the test of mediation is more powerful than the test of the total effect. *Behavior research methods*, 47, 424-442. <https://doi.org/10.3758/s13428-014-0481-z>
- Oshio, T., Inoue, A. et Tsutsumi, A. (2017). Examining the mediating effect of work-to-family conflict on the associations between job stressors and employee psychological distress: a prospective cohort study. *BMJ open*, 7(8), Article e015608. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2016-015608>
- OSMET. (2024). « FLASH Recherche : La santé mentale au Cycle 4 : Contribution des facteurs du travail, hors-travail et individuels », *OSMET*. <https://www.osmet.umontreal.ca/flash-recherche-la-sante-mentale-au-cycle-4-contribution-des-facteurs-du-travail-hors-travail-et-individuels/>
- OSMET. (janvier 2021). Importance des problèmes de santé mentale en milieux de travail avant et pendant la crise de la COVID-19 : Les premiers résultats du cycle-1 de l’ELOSMET. Collection FLASH Recherche, Université de Montréal. <https://www.osmet.umontreal.ca/publications/flash-recherche/flash-recherche-la-sante-mentale-en-milieux-de-travail-en-temps-de-pandemie/>
- OSMET. (2023). *FLASH Recherche : L’évolution des indicateurs de santé mentale dans les trois premiers cycles de l’ELOSMET*. <https://osmet.openum.ca/flash-recherche-levolution-des-indicateurs-de-sante-mentale-dans-les-trois-premiers-cycles-de-lelosmet/>
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: Who they are, how they work, why they matter*. Harvard Business Press.
- Panhwar, A. H., Ansari, S. et Shah, A. A. (2017). Post-positivism: An effective paradigm for social and educational research. *International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH)*, 45(45), 253-259.
- Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). When bosses are burned out: Psychosocial safety climate and its effect on managerial quality. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 219-228. <https://doi.org/10.1037/str0000252>

- Parker, D. F. et DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90145-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90145-9)
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pedhazur, E.J. et L.P. Schmelkin (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Pellerin, S. et Cloutier, J. (2018). L'effet des récompenses sur l'état de santé psychologique des travailleurs: les mécanismes sous-jacents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), o30-o42. <https://doi.org/10.1002/cjas.1462>
- Pellerin, S. et Cloutier, J. (2024). Les questionnaires et les RPS : un paradoxe encore présent. *Revue RH*, 27(2). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-2/questionnaires-et-rps-paradoxe-encore-present>
- Persson, R., Leo, U., Arvidsson, I., Nilsson, K., Österberg, K. et Håkansson, C. (2021). Supportive and demanding managerial circumstances and associations with excellent workability: a cross-sectional study of Swedish school principals. *BMC Psychology*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00608-4>
- Peters, L. H. et O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288856>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M. et Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M. et Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240305>
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta psychologica*, 104(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(99\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5)
- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C. et Légaré, G. (1992). La détresse psychologique: détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'Enquête Santé Québec. Les cahiers de la recherche, 7, Enquête Santé Québec 87, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.

- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 18(4/5/6), 305-558.  
<https://doi.org/10.1108/01437729710182260>
- Prien, E. P. (1963). Development of a supervisor position description questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, 47(1), 10-14. <https://doi.org/10.1037/h0041308>
- Prins, S. J., Bates, L. M., Keyes, K. M. et Muntaner, C. (2015). Anxious? Depressed? You might be suffering from capitalism: contradictory class locations and the prevalence of depression and anxiety in the USA. *Sociology of Health & Illness*, 37(8), 1352-1372.  
<https://doi.org/10.1111/1467-9566.12315>
- Purcell, J. et Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rehman, A. A. et Alharthi, K. (2016). An introduction to research paradigms. *International Journal of Educational Investigations*, 3(8), 51-59.  
<http://www.ijeionline.com/attachments/article/57/IJEI.Vol.3.No.8.05.pdf>
- Reio Jr, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9(4), 405-411.  
<https://doi.org/10.1177/1534484310380331>
- Reynolds, S. J., Owens, B. P. et Rubenstein, A. L. (2012). Moral stress: Considering the nature and effects of managerial moral uncertainty. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 491-502. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1013-8>
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 1-9. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ricard-St-Aubin, J. S., Philippe, F. L., Beaulieu-Pelletier, G. et Lecours, S. (2010). Validation francophone de l'Échelle des émotions différentielles IV (EED-IV). *European Review of Applied Psychology*, 60(1), 41-53. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.05.001>
- Ridenour, C. S. et Newman, I. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. Southern Illinois University Press.
- Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x>
- Ritter, L. A., et Sue, V. M. (2007). The survey questionnaire. *New Directions for Evaluation*, (115), 37-45. <https://doi.org/10.1002/ev.234>
- Rivière, A., Commeiras, N. et Loubes, A. (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement: une étude auprès de cadres de santé à l'hôpital. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 31(2), 142-162. <https://doi.org/10.3917/jgem.132.0142>

- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.  
<https://doi.org/10.2307/2391486>
- Robbins, J. M., Ford, M. T. et Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235–272. <https://doi.org/10.1037/a0025408>
- Rodham, K. et Bell, J. (2002). Work stress: An exploratory study of the practices and perceptions of female junior healthcare managers. *Journal of nursing management*, 10(1), 5-11. <https://doi.org/10.1046/j.0966-0429.2001.00263.x>
- Roethlisberger, F. J. (1965). The foreman: Master and victim of double talk. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1965/09/the-foreman-master-and-victim-of-double-talk>
- Rönkkö, M., McIntosh, C. N., & Antonakis, J. (2015). On the adoption of partial least squares in psychological research: Caveat emptor. *Personality and Individual Differences*, 87, 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.019>
- Rosen, R. H. (1970). Foreman role conflict: An expression of contradictions in organizational goals. *ILR Review*, 23(4), 541-552. <https://doi.org/10.1177/001979397002300405>
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles de questionnaires d'enquêtes. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines* (p. 245-276).
- Rout, U. R. (1999). Occupational stress in women general practitioners and practice managers. *Women in Management Review*, 14(6), 220-230.  
<https://doi.org/10.1108/09649429910287244>
- Rugulies, R., Aust, B. et Madsen, I. E. (2017). Effort–reward imbalance at work and risk of depressive disorders. A systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(4), 294-306.  
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3632>
- Rugulies, R., Jakobsen, L. M., Madsen, I. E., Borg, V., Carneiro, I. G., & Aust, B. (2018). Managerial quality and risk of depressive disorders among Danish eldercare workers: a multilevel cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(2), 120-125. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001195>
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Saba, T. et Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle. Québec et comparaison internationale.  
[https://www.ulaval.ca/fondation/wp-content/uploads/2021/09/Rapport-Teletravail-2020\\_OBVIA\\_PUB.pdf](https://www.ulaval.ca/fondation/wp-content/uploads/2021/09/Rapport-Teletravail-2020_OBVIA_PUB.pdf)
- Sabaner, E., Kolbakir, F., & Ercan, E. (2022). Evaluation of fatigue and sleep problems in cabin crews during the early COVID-19 pandemic period. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 50, 102430.

- Sackey, J., & Sanda, M. A. (2009). Influence of occupational stress on the mental health of Ghanaian professional women. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(5), 876-887. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2009.04.003>
- Sahu, K. et Yadav, S. (2008). Emotional Intelligence as Related to Burnout among Managers. *Global Journal of Business Management*, 2(1), 115-123.
- Sale, J. E., Lohfeld, L. H. et Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and Quantity*, 36(1), 43-53. <https://doi.org/10.1023/A:1014301607592>
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K. et Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635-645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>
- Salsman, J. M., Lai, J. S., Hendrie, H. C., Butt, Z., Zill, N., Pilkonis, P. A., ... et Cella, D. (2014). Assessing psychological well-being: self-report instruments for the NIH Toolbox. *Quality of Life Research*, 23(1), 205-215. <https://doi.org/10.1007/s11136-013-0452-3>
- Sandberg, J. et Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. *Organization*, 18(1), 23-44. <https://doi.org/10.1177/1350508410372151>
- Sasser, J. W. et Leonard, F. S. (1980). Let first-level supervisors do their job. *Harvard Business Review*, 58(2), 113-121. <https://hbr.org/1980/03/let-first-level-supervisors-do-their-job>
- Sassi, N. et Ben Aissa, H. (2016). Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 71(3), 494-520. <https://doi.org/10.7202/1037662ar>
- Satici, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M. et Satici, S. A. (2021). Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: Its association with psychological distress and life satisfaction in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 19(6), 1980-1988. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00294-0>
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5, 99-111.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (p. 337-360).
- Scarpello, V. et Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447-466. <https://doi.org/10.1177/014920638701300302>
- Schaufeli, W. et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC Press.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. et 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. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schonfeld, I. S., Verkuilen, J. et Bianchi, R. (2019). Inquiry into the correlation between burnout and depression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(6), 603–616. <https://doi.org/10.1037/ocp0000151>
- Schriesheim, C. A., Eisenbach, R. J. et Hill, K. D. (1991). The effect of negation and polar opposite item reversals on questionnaire reliability and validity: An experimental investigation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 67-78. <https://doi.org/10.1177/0013164491511005>
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90063-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90063-X)
- Schwarz, N., Knäuper, B., Oyserman, D. et Stich, C. (2008). The psychology of asking questions. Dans E. D. de Leeuw, J. J. Hox et D. A. Dillman (dir.), *International Handbook of Survey Methodology* (p. 18-34). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley and Sons.
- Sekaran, U. et Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Selye, H. (1976). Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association Journal*, 115(1), 53-56.
- Shaffer, M.-E. (2022). Les gestionnaires sont à bout de souffle. *Les Affaires*. Récupéré de : <https://www.lesaffaires.com/dossier/sante-au-travail/les-gestionnaires-sont-a-bout-de-souffle/630219>
- Shaw, J. D. et Gupta, N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 299-320. <https://doi.org/10.1348/096317901167370>
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C. et Frenkel, S. (2016). Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 29-45. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12087>
- Shiraki, N., Doki, S., Ikeda, Y., Ikeda, T., Takahashi, T., Andrea, C. S., ... et Matsuzaki, I. (2021). Differences in psychological distress between managers and non-managers in female workers: a cross-sectional study in Tsukuba Science City, Japan. *Nagoya Journal of Medical Science*, 83(1), 63-74. <https://doi.org/10.18999/nagjms.83.1.63>
- Shirey, M. R. (2006). Stress and coping in nurse managers: two decades of research. *Nursing Economics*, 24(4), 193-203.

- Shirom, A. et Ezrachi, Y. (2003). On the discriminant validity of burnout, depression and anxiety: A re-examination of the burnout measure. *Anxiety, Stress & Coping*, 16(1), 83-97. <https://doi.org/10.1080/1061580021000057059>
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S. et Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20(1), 269-308.
- Shultz, K. S., Wang, M. et Olson, D. A. (2010). Role overload and underload in relation to occupational stress and health. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 26(2), 99-111. <https://doi.org/10.1002/smi.1268>
- Sieber, S. D. (1973). The integration of fieldwork and survey methods. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1335-1359. <https://doi.org/10.1086/225467>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 258(5), 115-119. <https://doi.org/10.1007/s00406-008-5024-0>
- Siegrist, J. et Li, J. (2016). Associations of extrinsic and intrinsic components of work stress with health: a systematic review of evidence on the effort-reward imbalance model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(4), 432, 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph13040432>
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Goldberg, M., Zins, M. et Hoven, H. (2019). Is effort–reward imbalance at work associated with different domains of health functioning? Baseline results from the French CONSTANCES study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(4), 467-480. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1374-8>
- Siegrist, J. et Wege, N. (2020). Adverse psychosocial work environments and depression—a narrative review of selected theoretical models. *Frontiers in Psychiatry*, 11(66), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00066>
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen, K. B., Lund, T. et Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) study among Danish managers and their employees. *Work*, 38(2), 103-109. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1112>
- Slaski, M. et Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 18(2), 63-68. <https://doi.org/10.1002/smi.926>

- Slevitch, L. (2011). Qualitative and quantitative methodologies compared: Ontological and epistemological perspectives. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(1), 73-81. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2011.541810>
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Solansky, S. T., Wang, Y., & Quansah, E. (2023). A fear-based view of wisdom: The role of leader fear of failure and psychological empowerment. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(1), 154-163.
- Sonderen, E. V., Sanderman, R. et Coyne, J. C. (2013). Ineffectiveness of reverse wording of questionnaire items: Let's learn from cows in the rain. *PloS one*, 8(7), e68967. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0068967>
- Sparks, K. et Cooper, C. L. (1999/2013). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. Dans *From Stress to Wellbeing* (Vol. 1, p. 315-326). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1348/096317999166617>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Stage, F. K., Carter, H. C., & Nora, A. (2004). Path analysis: An introduction and analysis of a decade of research. *The journal of Educational Research*, 98(1), 5-13.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462. <https://www.jstor.org/stable/40967597>
- Statistique Canada. *Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) - Santé mentale*. [https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&Id=5285](https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&Id=5285)
- Steimer, T. (2002). The biology of fear- and anxiety-related behaviors. *Dialogues in clinical neuroscience*, 4(3), 231-249. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2002.4.3/tsteimer>
- Steinberg, R. J. et Figart, D. M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177-191. <https://doi.org/10.1177/000271629956100112>
- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). Le fardeau économique des problèmes de santé mentale au Canada. *Maladies chroniques au Canada*, 22(1), 18-23.
- Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of Psychology in Africa*, 24(3), 281-284. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.906076>

- St-Hilaire, F. et Gilbert, M. H. (2019a). What do leaders need to know about managers' mental health?. *Organizational Dynamics*, 48(3), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M. H. et Brun, J. P. (2019b). What if subordinates took care of managers' mental health at work?. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 337-359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1276090>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M. H. et Lefebvre, R. (2018). Managerial Practices to Reduce Psychosocial Risk Exposure: A Competency-Based Approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(4), 535-550. <https://doi.org/10.1002/cjas.1506>
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346>
- Sundin, L., Hochwälder, J. et Lisspers, J. (2011). A longitudinal examination of generic and occupational specific job demands, and work-related social support associated with burnout among nurses in Sweden. *Work*, 38(4), 389-400. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1142>
- Tabacchi, M., Krone, C. et Farber, B. (1990). Workplace and social support in ameliorating managerial burnout in the food and beverage industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 553-560. <https://doi.org/10.1177/109634809001400258>
- Tabacchi, M. H., Krone, C. et Farber, B. (1990). A support system to mitigate manager burnout. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(3), 33-37. <https://doi.org/10.1177/001088049003100310>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(2), 18-27. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3205035>
- Tannenbaum, R. (1949). The manager concept: a rational synthesis. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 22(4), 225-241. <https://www.jstor.org/stable/2349754>
- Taylor, S., Landry, C. A., Paluszek, M. M., Fergus, T. A., McKay, D. et Asmundson, G. J. (2020). Development and initial validation of the COVID Stress Scales. *Journal of Anxiety Disorders*, 72, Article 102232. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102232>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Tharenou, P., Donohue, R. et Cooper, B. (2007). Reliability and validity. In *Management Research Methods* (p. 149-159). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810527.009>

- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Bendz, L. T., Grape, T., Hogstedt, C., ... et Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC public health*, 15(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4>
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Toker, S. et Biron, M. (2012). Job burnout and depression: unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 699-710. <https://doi.org/10.1037/a0026914>
- Townsend, K. et Dundon, T. (2015). Guest editorial: Line Managers and Employee Relations. *Employee Relations*, 37(4), 1-7. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2443/10.1108/ER-01-2015-0018>
- Townsend, K. et Kellner, A. (2015). Managing the front-line manager. Dans *Handbook of Research on Managing Managers* (p. 104-119). Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781783474295.00015>
- Townsend, K. et Russell, B. (2013). Investigating the nuances of change in front-line managers' work. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 23(2), 168-181. <https://doi.org/10.1080/10301763.2013.820683>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Tsutsumi, A. et Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science & Medicine*, 59(11), 2335-2359.  
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.03.030>
- Tuli, F. (2010). The basis of distinction between qualitative and quantitative research in social science: Reflection on ontological, epistemological and methodological perspectives. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 6(1), 97-108.  
<https://doi.org/10.4314/ejesc.v6i1.65384>
- Umeda, M., McMunn, A., Cable, N., Hashimoto, H., Kawakami, N. et Marmot, M. (2015). Does an advantageous occupational position make women happier in contemporary Japan? Findings from the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Related Equity (J-HOPE). *SSM - Population Health*, 1, 8-15.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2015.09.002>
- Université Laval (2020, 5 juin). « Pandémie: près de 50% de détresse psychologique chez les travailleurs québécois », *ULaval Nouvelles*.  
<https://nouvelles.ulaval.ca/2020/06/05/pandemie-pres-de-50-de-detresse-psychologique-chez-les-travailleurs-quebecois-b9ae491d599859db76dcdf5a1189cfc2>
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680.  
<https://doi.org/10.1037/h0079856>

- Van der Doef, M. et Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E. et Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Van Veldhoven, M. (2014). Quantitative job demands. Dans M. C. W. Peeters, J. de Jonge et T. W. Taris, *An introduction to contemporary work psychology* (p.117-143). John Wiley & Sons, Ltd.
- Van Veldhoven, M. J. P. M. et Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(suppl 1), i3-i9. [http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl\\_1.i3](http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i3)
- Venne, J.-F. (2024, 30 mars). Protéger la santé mentale dans l’administration publique, *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/sante/809806/protoger-sante-mentale-administration-publique>
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., ... et Prud’homme, P. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d’emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). <https://policycommons.net/artifacts/2052015/eqcotesst-enquete-quebecoise-sur-des-conditions-de-travail-demploi-et-de-sante-et-securite-du-travail/2805106/>
- Villeneuve, M., et Gosselin, E. (2024). Rapport sur les résultats de l’enquête sur la santé mentale des gestionnaires de la CCITB (Projet Cap santé mentale). <https://capsantementale.com/wp-content/uploads/2024/05/rapport-complet-sante-psychologique-2024.pdf>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Wan, P. Y. K. (2013). Work stress among casino industry supervisors in Macao casinos. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 179-201. <https://doi.org/10.1080/15256480.2013.782233>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (2005). Work, well-being, and mental health. Dans *Handbook of work stress* (p. 547-573).

- Warr, P. (2012). How to Think About and Measure Psychological Well-being. Dans M. Wang, R. R. Sinclair et L. E. Tetrick (dir.), *Research Methods in Occupational Health Psychology* (p. 100-114). Psychology Press / Routledge.
- Watkins, M. D. (2012). How managers become leaders. *Harvard Business Review*, 90(6), 64-72. <https://hbr.org/2012/06/how-managers-become-leaders>
- Watson, D. et Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-expanded form*. University of Iowa.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.653.8381&rep=rep1&type=pdf>
- Watson, D., Clark, L. A. et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weidman, A. C., Steckler, C. M. et Tracy, J. L. (2017). The jingle and jangle of emotion assessment: Imprecise measurement, casual scale usage, and conceptual fuzziness in emotion research. *Emotion*, 17(2), 267–295. <https://doi.org/10.1037/emo0000226>
- Weihrich, H. (2000). *Management: science, theory and practice*. IEEE Computer Society Press.
- Westman, M. (1992). Moderating effect of decision latitude on stress-strain relationship: does organizational level matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 713-722. <https://www.jstor.org/stable/2488391>
- Wheaton, B. (2007). The twain meet: distress, disorder and the continuing conundrum of categories (comment on Horwitz). *Health*, 11(3), 303-319. <https://doi.org/10.1177/1363459307077545>
- Wheaton, B. et Montazer, S. (2010). Stressors, stress, and distress. Dans *A Handbook for the Study of Mental Health: Social contexts, theories, and systems* (2<sup>e</sup> éd., p. 171-199).
- Williams, S., & Cooper, C. L. (1996). Pressure management indicator. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 306-321.
- Witt, L. A. et Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 77(6), 910-917. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.910>
- Wong, C. A. et 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- Woods, C. M. (2006). Careless responding to reverse-worded items: Implications for confirmatory factor analysis. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 28(3), 186-191. <https://doi.org/10.1007/s10862-005-9004-7>
- Worrall, L., Mather, K. et Cooper, C. L. (2016). Chapter 4: The changing nature of professional and managerial work: Issues and challenges from an empirical study of

- the UK. Dans *Perspectives on Contemporary Professional Work* (p. 60-85). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783475582.00012>
- Wright, E. O. (1997). *Class counts: Comparative studies in class analysis*. Cambridge University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. et Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000085>
- Yang, J., & Arthur, J. B. (2021). Implementing commitment HR practices: line manager attributions and employee reactions. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3339-3369. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629986>
- Yu, A., Hays, N. A. et Zhao, E. Y. (2019). Development of a bipartite measure of social hierarchy: The perceived power and perceived status scales. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 152, 84-104. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.011>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8 éd.). Pearson Education Inc..
- Zaleznik, A. (1963). The human dilemmas of leadership. *Harvard Business Review*, 41(4), 49-55.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7)
- Zhang, Y. et Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>
- Zhang, Y. et Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>
- Zierden, W.E. (1980). Needed: Top management attention to the role of the first-line supervisor. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 18-25.
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>
- Zunz, S. J. (1998). Resiliency and burnout: Protective factors for human service managers. *Administration in Social Work*, 22(3), 39-54. [https://doi.org/10.1300/J147v22n03\\_03](https://doi.org/10.1300/J147v22n03_03)