

Étude qualitative de l'état de santé psychologique des gestionnaires de premier niveau dans une société de transport public en Amérique du Nord.

Proposé par Alicia Gervais

HEC Montréal

Mémoire, Msc Développement Organisationnel

Mars 2025

Supervisé par Denis Chênevert

Table des matières

<i>Sommaire.....</i>	<i>5</i>
<i>Remerciements</i>	<i>6</i>
<i>Introduction.....</i>	<i>7</i>
Contexte	7
Problématique	8
Méthode	9
<i>Chapitre 1 : Contexte</i>	<i>10</i>
1.1 Contexte de l'organisation	10
1.2 Défis.....	11
1.3 Les principaux acteurs	13
1.4 Climat politique.....	14
1.5 Conclusion	14
<i>Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....</i>	<i>15</i>
Introduction	15
2.1 Gestionnaires de Premier Niveau et Conditions de Travail	16
2.2 Soutien organisationnel	18
2.3 Épuisement professionnel.....	20
2.4 Politiques et Interventions en milieu de travail.....	22
2.5 Cadre de l'étude	23
2.6 Conclusion	25
<i>Chapitre 3 : Méthodologie de recherche</i>	<i>27</i>
3.1 Stratégie de recherche	27
3.2 Méthode de collecte.....	29
3.3 Outil de collecte	30
3.4 Déroulement des entrevues	31
3.5 Analyse des données.....	32
<i>Chapitre 4 : Présentation des résultats.....</i>	<i>35</i>
4.1 Facteurs de risque	35

4.1.1 Relations difficiles avec la haute direction	35
4.1.2 Demandes trop élevées	37
4.1.3 Ressources trop rares	38
4.1.4 Manque d'accompagnement	39
4.1.5 Engagement de continuité.....	39
4.2 Facteur de protection	39
4.2.1 Soutien entre collègues	40
4.2.2 Flexibilité dans la gestion du temps	40
4.2.3 Diversité des sources de motivation au travail	41
4.2.4 Initiatives personnelles.....	41
4.3 Conséquences.....	42
4.3.1 Valence négative	42
4.3.2 Valence positive	44
4.4 Recommandations des gestionnaires	45
4.4.1 Rapprocher la haute direction du terrain.....	45
4.4.2 Implanter une communication bidirectionnelle	46
4.4.3 Faire preuve de confiance et augmenter la latitude des gestionnaires	46
4.4.4 Soutenir le parcours des gestionnaires	47
4.5 Conclusion	47
<i>Chapitre 5 : Discussion des résultats</i>	<i>49</i>
5.1 Introduction.....	49
5.2 Synthèse des résultats	49
5.2.1 Latitude décisionnelle	51
5.2.2 Intégration et développement des employés	54
5.2.3 Ressources octroyées	56
5.2.4 Communication.....	58
5.2.5 Charge administrative et conciliation vie professionnelle et personnelle.....	58
5.2.6 L'environnement de travail	60
5.3 Conclusion	62
<i>Chapitre 6 : Conclusion.....</i>	<i>63</i>
6.1 Rappel des principaux constats de recherche.....	63
6.2 Contributions de la recherche.....	64
6.2.1 Contributions théoriques	64
6.2.2 Contributions pratiques	65
6.3 Limites de la recherche.....	66
6.3.1 Biais de sélection des participants et surreprésentation de certains thèmes	66

6.3.2 Subjectivité dans l'interprétation des données et influence du chercheur	66
6.3.3 Spécificité contextuelle des résultats	67
6.4 Pistes de recherche futures	67
6.5 Adaptation aux défis futurs et perspectives pour les villes Nord-Américaines	67
Conclusion générale	69
<i>Bibliographie</i>	<i>70</i>
<i>Appendice A</i>	<i>84</i>
<i>Appendice B</i>	<i>86</i>

Sommaire

Ce mémoire explore les facteurs individuels et organisationnels influençant l'épuisement professionnel des gestionnaires de premier niveau dans une société de transport public en Amérique du Nord. À travers une approche qualitative, cette recherche examine les défis auxquels ces gestionnaires sont confrontés, notamment en raison des exigences croissantes du travail, du manque de ressources, des relations complexes avec la haute direction et des impacts du climat organisationnel.

L'étude repose sur le modèle des demandes et des ressources au travail (JD-R) de Bakker et Demerouti (2007) afin d'identifier les principaux facteurs de risque et de protection liés à l'épuisement professionnel. Des entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de gestionnaires de premier niveau afin d'explorer leurs perceptions et expériences en milieu de travail.

Les résultats révèlent que la charge administrative, la rigidité des processus décisionnels, le manque de soutien organisationnel et l'environnement de travail sont des éléments contribuant directement au stress et à l'épuisement des gestionnaires. Parallèlement, des facteurs de protection, tels que le soutien entre collègues, la flexibilité dans la gestion du temps et un fort sentiment d'appartenance à l'organisation, permettent d'atténuer certains effets négatifs.

Enfin, des recommandations sont formulées pour améliorer la gestion des ressources humaines et le soutien aux gestionnaires de premier niveau, notamment en favorisant une plus grande autonomie décisionnelle, en renforçant la communication interne et en mettant en place des politiques organisationnelles adaptées pour prévenir l'épuisement professionnel.

Afin de respecter l'entente de confidentialité convenue entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, toutes les informations, données et sources pouvant permettre d'identifier cette dernière ont été volontairement anonymisées ou rédigées de manière à en préserver la discrétion.

Mots clés : Gestionnaires de premier niveau, épuisement professionnel, soutien organisationnel, climat de travail, charge de travail, ressources organisationnelles, transport public, organisation.

Remerciements

Je souhaite remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Tout d’abord, merci à mon directeur de recherche, Denis Chênevert, pour avoir accepté de superviser ce projet, ainsi que pour ses conseils, sa rigueur et sa confiance.

Je remercie également toute l’équipe du pôle santé HEC, dont le soutien, la disponibilité et l’engagement ont joué un rôle important tout au long de ce projet. Le mémoire n’aurait pas vu le jour sans leur initiative, et j’ai eu la chance de pouvoir m’impliquer dans une démarche stimulante à leurs côtés. Une mention particulière à Francis Maisonneuve, dont le mentorat, l’écoute et la motivation ont été d’un grand soutien tout au long du processus.

Enfin, merci à Fraser, pour son soutien et son optimisme tout au long de cette démarche.

À toutes et à tous, merci.

Introduction

Contexte

Le secteur du transport est une industrie centrale au bon fonctionnement d'une ville. Dans de grandes villes Nord-Américaines, des centaines de milliers de déplacements sont effectués quotidiennement, et ces nombres ne cessent de croître avec les années, se rapprochant aujourd'hui aux volumes prépandémiques. (Source protégée par l'organisation¹) Ce volume de déplacement et sa tendance à la hausse représentent un défi important pour la majorité des villes en Amérique du Nord dans un contexte de rationalisation des dépenses publiques.

C'est dans ce contexte que cette étude se veut une meilleure compréhension de l'influence de ces enjeux sur le climat de travail, notamment sur la santé et le bien-être des membres du personnel de l'organisation.

Comme pour toutes les organisations de cette envergure (avec plusieurs milliers d'employés) et importance (comprenant un budget annuel de plusieurs centaines de millions de dollars), certains défis sont observés, tels que l'épuisement professionnel, la pénurie de main-d'œuvre, les absences prolongées ainsi qu'un besoin accru de soutien organisationnel pour les travailleurs. En plus des enjeux internes, l'organisation doit également faire face à des défis extérieurs, tels que l'augmentation de la population en situation d'itinérance qui cherche refuge dans les stations de métro, la hausse du nombre d'usagers et l'après-coup des défis vécus lors de la covid. (Source protégée par l'organisation²)

Étant donné ces enjeux, les gestionnaires de premier niveau semblent représenter une population particulièrement vulnérable étant donné leur rôle de courroie de transmission entre la direction et les employés du terrain. Des études ont démontré que ces gestionnaires font face à des conditions de travail plus difficiles qu'au paravent, incluant des environnements de travail instables causés par les évolutions rapides des organisations, des marchés et des technologies (Brotheridge & Lee,

¹ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

² **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

2003). Pour plusieurs, l'évolution vers un premier rôle de gestion peut engendrer plus d'exigences émotionnelles et amplifier le niveau de stress. Nous pourrions argumenter qu'une grande conséquence issue de ce défi est la hausse significative d'épuisement professionnel chez ces gestionnaires, ce qui pourrait entraîner davantage de pressions sur l'organisation.

Cette idée est supportée par une étude de Maslach et Leiter (2016) qui démontre que l'épuisement professionnel a un impact non seulement sur l'individu, mais également au niveau organisationnel en affectant la performance et le climat de travail des équipes. Les gestionnaires de premiers niveaux se retrouvent dans une position assez complexe au sein des organisations, car ils doivent non seulement assurer le bien-être des employés sous leur supervision, mais également gérer les nouvelles exigences imposées par la haute direction (Racine, 2021). De plus, un effet de contagion semble exister entre l'état de santé du gestionnaire de premier niveau et les membres de son équipe, suggérant la possibilité de transmettre un stress à son équipe et, conséquemment, contribuer au cycle d'épuisement. (Bakker & Demerouti, 2007)

Les défis rencontrés par les gestionnaires de premier niveau dans le domaine du transport sont nombreux, mais reçoivent peu d'attention dans la littérature (Maslach & Leiter, 2016). Cette étude s'appuie donc sur la littérature actuelle concernant le bien-être au travail et l'appliquera spécifiquement au contexte, souvent négligé, des gestionnaires de premier niveau dans le système de transport public.

Problématique

Étant donné l'application limitée des théories actuelles aux défis spécifiques de cette organisation dans le domaine du transport public, cette étude visera à explorer une question: **quels facteurs individuels et organisationnels peuvent influencer les niveaux d'épuisement émotionnel (une composante clé de l'épuisement professionnel) des gestionnaires de premier niveau.**

Méthode

Pour cette étude nous avons utilisé une méthode qualitative avec des entretiens semi-dirigés, ainsi que le modèle des demandes et des ressources de Bakker et Demerouti. (2007)

Ce modèle a été choisi pour sa capacité à distinguer les facteurs de stress (demandes) et les ressources protectrices dans les environnements de travail complexes, permettant au lecteur d'avoir une vue nuancée de l'épuisement chez les gestionnaires de premier niveau.

Le mémoire est structuré en plusieurs chapitres:

Le chapitre 1 se penche sur le contexte dans lequel l'étude a été menée. Le chapitre 2 est une revue de la littérature qui permet d'examiner les études antérieures sur l'épuisement professionnel des gestionnaires de premier niveau et les facteurs qui y sont associés ainsi que le cadre conceptuel, qui définit les concepts et les théories à utiliser dans l'analyse de cette problématique. Le chapitre 3 est consacré à la méthodologie de recherche, qui détaille les méthodes de collecte de données qualitatives utilisées pour explorer les thématiques identifiées. Les résultats de l'étude seront ensuite présentés dans le Chapitre 4, suivis d'une discussion qui interprétera ces résultats à la lumière des théories existantes au Chapitre 5. La conclusion, au Chapitre 6, résumera les principales contributions de la recherche ainsi que ses limites et proposera des recommandations concrètes pour les pratiques organisationnelles.

Chapitre 1 : Contexte

Dans les dernières années, les pressions économiques et d'autres facteurs externes ont considérablement façonné l'évolution des organisations. L'environnement actuel présente des défis considérables pour les gestionnaires et les organisations, notamment pour maintenir le bien-être des employés dans des milieux de travail de plus en plus exigeants.

Par conséquent, l'augmentation des taux d'épuisement professionnel et les conséquences à long terme des départs d'employés demandent qu'une attention particulière soit apportée aux processus menant à ces problèmes.

Ce chapitre vise à présenter le contexte dans lequel cette étude a été menée, en soulignant l'importance de cette recherche pour répondre à ces préoccupations cruciales.

1.1 Contexte de l'organisation

Le transport collectif dans la région urbaine concernée est assuré par une société publique de grande envergure, en collaboration avec plusieurs autorités régionales. Cette organisation propose divers services de mobilité adaptés aux besoins d'une population dense, incluant notamment un réseau de métro, et d'autobus. Le système tarifaire propose plusieurs options de paiement, notamment une carte rechargeable et des passes individuelles. (Source protégée par l'organisation³)

L'organisation adopte une structure de gestion hiérarchisée, où la population étudiée occupe le premier niveau de gestion (N1). Ces gestionnaires de premier niveau sont les seuls responsables de la supervision sur le terrain, encadrant directement les employés de divers départements et sites.

³ **Source masquée :** Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

À un niveau supérieur, les gestionnaires (N2 et plus) sont majoritairement en télétravail ou en mode hybride, laissant aux gestionnaires de N1 la responsabilité de soutenir les employés au quotidien et de superviser les opérations. Leur rôle est d'autant plus stratégique, puisqu'ils assurent l'interface entre la direction et le personnel, facilitant ainsi la communication des informations et l'application des politiques.

1.2 Défis

Le manque de soutien financier du gouvernement dans le budget 2024-2025 entraîne des difficultés de financement, compromettant ainsi la maintenance et le développement des infrastructures de l'organisation (Source protégée par l'organisation⁴). Par exemple, le budget 2024 prévoyait une réduction des dépenses tout en maintenant le niveau de service. Dans un communiqué de presse, la direction de l'organisation a qualifié cette réduction d'exceptionnelle, précisant qu'un tel niveau de coupures ne pourrait être soutenu sur plusieurs années sans affecter la qualité du service. Ce changement survient alors que plusieurs secteurs de l'organisation nécessitent des investissements majeurs (Source protégée par l'organisation⁵). Cette contrainte budgétaire a des répercussions directes sur l'entretien des infrastructures existantes, notamment le réseau du métro, dont la modernisation et la maintenance deviennent de plus en plus difficiles à assurer.

En service depuis plusieurs décennies, le métro repose sur une infrastructure vieillissante qui nécessite des améliorations continues et une maintenance régulière pour assurer la sécurité et la fiabilité du réseau. Cependant, ces interventions demandent des investissements conséquents, qui, malheureusement, s'avèrent souvent insuffisants (Source protégée par l'organisation⁶).

La valeur de remplacement des actifs de l'organisation est estimée à plusieurs dizaines de milliards de dollars. Pourtant, les investissements actuels ne permettent pas d'enrayer cette dégradation. Pour simplement maintenir le réseau en bon état, l'organisation aurait besoin d'un

⁴ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

⁵ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

⁶ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

financement annuel substantiel, sans compter le matériel roulant. Or, au cours des dernières années, les investissements réels sont demeurés bien en dessous des besoins estimés, contribuant à un important déficit en maintien d'actifs, lequel est appelé à s'aggraver si les tendances actuelles se maintiennent.

Ce sous-financement a des conséquences directes sur la qualité et la fiabilité du service. Au fil des dernières années, les interruptions de service causées par des défaillances techniques ont connu une augmentation significative. La détérioration de plusieurs équipements, dont un nombre croissant est jugé en état critique, a mené à des fermetures imprévues de certaines lignes ou stations, perturbant de manière notable la fluidité du service et les déplacements quotidiens de nombreux usagers.

Sans un financement adéquat et durable, la détérioration du réseau ne fera que s'aggraver, compromettant non seulement l'expérience des usagers, mais aussi la fiabilité et la sécurité du métro à long terme. (Source protégée par l'organisation⁷) Par ailleurs, cette fragilité financière s'explique en partie par l'impact de la pandémie.

Des entités locales confirment que la pandémie a entraîné une diminution drastique de la fréquentation des transports en commun, ce qui a engendré une perte de revenus considérable pour cette organisation de transport. Bien que des signes de reprise soient observés, l'organisation est encore en phase de stabilisation financière et travaille à rétablir l'équilibre de son budget (Source protégée par l'organisation⁸). En effet, une étude publiée en 2023 indique que la fréquentation des transports en commun demeurerait inférieure aux niveaux pré-pandémiques. (Source protégée par l'organisation⁹) En parallèle des défis financiers engendrés par la pandémie, le réseau de transport en commun doit également faire face à une augmentation de la population en situation d'itinérance, un phénomène qui a des répercussions directes sur la sécurité et l'expérience des usagers.

⁷ **Source masquée :** Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

⁸ **Source masquée :** Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

⁹ **Source masquée :** Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

L'augmentation du nombre de personnes en situation d'itinérance suscite des préoccupations quant à la sécurité dans les trains. L'organisation a signalé une hausse des incidents liés à la présence croissante d'individus en situation d'itinérance cherchant refuge dans le réseau de transport. Selon une entité locale, dans les 5 dernières années, les interventions de sécurité par les équipes spécialisées dans le métro ont, elles aussi, augmenté, accentuant ainsi les inquiétudes des passagers et des employés quant à la sûreté du service. (Source protégée par l'organisation¹⁰)

1.3 Les principaux acteurs

Les usagers de cette organisation sont variés et comprennent des utilisateurs quotidiens, des étudiants ainsi que des passagers occasionnels, notamment lors d'événements spéciaux. Après une période de ralentissement liée à la pandémie, une reprise progressive de l'achalandage a été observée. (Source protégée par l'organisation¹¹)

Si les usagers constituent le cœur du réseau de transport en commun, son bon fonctionnement repose également sur l'implication et la diversité de ses employés, dont la composition démographique reflète l'évolution de la main-d'œuvre au sein de l'organisation.

En date récente, la composition du personnel de l'organisation faisait ressortir une prédominance masculine. Du point de vue culturel, une majorité d'employés s'identifiaient comme d'origine caucasienne, tandis qu'une proportion significative appartenait à des groupes de premières nations, à des minorités visibles ou à des minorités ethniques. Sur le plan intergénérationnel, les effectifs étaient majoritairement constitués de personnes issues des générations X et Y, avec une présence plus restreinte des générations plus jeunes et plus âgées. Enfin une petite fraction de l'effectif s'identifiait comme étant en situation de handicap.

¹⁰ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

¹¹ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Toutefois, les informations concernant les expériences professionnelles et le niveau d'éducation des employés ne sont pas divulguées publiquement par l'organisation. (Source protégée par l'organisation¹²)

1.4 Climat politique

La municipalité dans laquelle se situe l'organisation à l'étude est engagée dans des initiatives de durabilité et de mobilité durable. Son administration a mis de l'avant plusieurs projets visant l'amélioration du transport collectif ainsi que l'expansion des infrastructures cyclables. (Source protégée par l'organisation¹³)

1.5 Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière le contexte global dans lequel s'inscrit cette étude, en exposant les principaux enjeux auxquels l'organisation est confrontée. Nous avons notamment abordé le contexte de l'étude et du terrain de recherche en explorant des défis majeurs, tels que le sous-financement, l'impact de la pandémie sur la rentabilité et la pression grandissante exercée sur les gestionnaires de premier niveau dans les opérations.

Le travail des superviseurs de premier niveau est fortement influencé par une combinaison de facteurs internes et externes qui augmentent leur risque d'épuisement professionnel. À l'interne, ils doivent composer avec une charge de travail importante, un manque de ressources, des infrastructures vieillissantes et des défis liés à la sécurité, ce qui complexifie leur rôle au quotidien. À l'externe, les répercussions financières de la pandémie, les décisions politiques et les attentes grandissantes des usagers viennent accentuer cette pression.

¹² **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

¹³ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Dans ce contexte, les superviseurs doivent continuellement s'adapter, gérer des situations imprévues et répondre aux besoins des employés et des usagers, souvent sans bénéficier d'un soutien organisationnel adéquat. Cette réalité crée un terrain propice à l'épuisement professionnel, mettant en évidence la nécessité de mettre en place des stratégies pour améliorer leurs conditions de travail et leur offrir un encadrement plus efficace.

Il est important de souligner que certains éléments contextuels présentés dans ce chapitre – tels que les décisions budgétaires, le climat politique ou les transformations urbaines – relèvent de facteurs macros. Bien qu'ils aient une influence indirecte sur le climat de travail et la pression ressentie par les gestionnaires, ils ne font pas partie de l'objet direct de cette étude qui se concentre sur les facteurs organisationnels et individuels ayant un impact sur l'épuisement des gestionnaires de premier niveau. L'inclusion des facteurs macros vise à aider le lecteur à comprendre l'environnement dans lequel la population est étudiée.

Pour approfondir cette réflexion, le prochain chapitre présentera le cadre conceptuel qui servira de fondement à cette étude, cette recherche s'appuie aussi sur la théorie des demandes et des ressources au travail développée par Bakker et Demerouti (2007). Nous explorerons des modèles théoriques clés, notamment l'analyse thématique de Braun et Clarke (2006) et la définition des concepts clés.

Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Introduction

Afin de comprendre notre problématique et de mener cette étude, il est nécessaire de définir le rôle essentiel de la gestion de premier niveau dans des structures bureaucratiques, les pressions socioculturelles auxquelles les gestionnaires de premier niveau sont confrontés, ainsi que l'épuisement professionnel qui en découle.

2.1 Gestionnaires de Premier Niveau et Conditions de Travail

Cette étude porte une attention spécifique aux gestionnaires de premier niveau aussi appelés des employés « N1 » dans le cas de cette organisation.

Ces gestionnaires occupent donc une place importante dans la gestion, puisqu'ils servent de relais entre la direction et les employés de terrain. Ils sont non seulement responsables de diriger et de coordonner les activités opérationnelles, mais aussi de la performance et du climat de leurs équipes. (Racine 2021)

Le leadership des gestionnaires de premier niveau se manifeste principalement à travers plusieurs responsabilités essentielles. D'une part, ils sont responsables du développement des compétences de leurs employés en veillant à leur formation continue et à leur accompagnement professionnel. Ils doivent également favoriser un climat de travail propice à la collaboration et à l'engagement, ce qui requiert des compétences en communication et en gestion des relations interpersonnelles. En effet, ces gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la transmission des valeurs organisationnelles et dans la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui influence directement la motivation et la performance des équipes (Ovrette et al. 2011).

Les conditions de travail difficiles pour les gestionnaires ont été dénoncées par plusieurs études, telles que celle par Bolduc et Baril-Gingras (2010), qui soulèvent que la position des gestionnaires de premier niveau apporte une complexité additionnelle, puisqu'ils se retrouvent souvent coincés entre les demandes de la direction et les besoins de leurs équipes, causant un sentiment d'impuissance. Avec le temps, ces facteurs accentuent la vulnérabilité des gestionnaires face à l'épuisement et le manque de ressources qui leur sont offertes est suffisant pour détériorer la situation.

Évidemment, la relation entre un gestionnaire de premier niveau et le climat organisationnel est donc à double sens. Ils ne peuvent instaurer un climat positif que s'ils bénéficient eux-mêmes d'un environnement adéquat (avec des formations, des opportunités de croissances, etc.).

De leur côté, Maisonneuve et al. (2024), ont mené une étude quantitative auprès des gestionnaires de première ligne dans le réseau de la santé au Canada, révélant un lien significatif

entre l'ambiguïté de rôle, le manque de ressources, et des niveaux élevés d'épuisement. Ces résultats appuient l'idée que l'environnement de travail des gestionnaires de premier niveau peut devenir un facteur de risque lorsqu'il y existe un manque de soutien.

L'évolution du rôle des gestionnaires entraîne des défis importants dans le milieu organisationnel. Leur rôle a évolué d'un modèle traditionnel de « donneur d'ordres » vers une posture de « coach », ce qui peut complexifier la transition. Cette transformation entraîne une augmentation des exigences émotionnelles et une amplification du stress chez les gestionnaires. Le manque de formation et l'absence de directives claires concernant leurs nouvelles responsabilités peuvent également générer de la confusion et une ambiguïté des rôles, impactant ainsi la performance et la qualité du service offert. (Delaye & Boudrandi. 2010),

La littérature portant sur la protection des gestionnaires de premier niveau identifie plusieurs leviers organisationnels à prendre en compte. Un soutien axé sur l'autonomie et la performance des gestionnaires est essentiel, comme le montre le travail de Gagné & Deci (2005) et leur théorie de l'autodétermination.

De plus, Racine (2021), dans une recherche sur le secteur de la grande distribution, démontre l'impact de l'alourdissement des tâches sans accroissement d'autonomie sur les gestionnaires. Il tire la conclusion que cette transformation organisationnelle se découle en charge mentale accrue chez les gestionnaires. Cette situation vient refléter le déséquilibre typique décrit par le modèle des demandes et des ressources au travail de JD-R.

L'étude de Laila & Hanif (2017) met en évidence l'importance du soutien des pairs dans le bien-être des superviseurs. Face aux exigences professionnelles croissantes, telles que la gestion d'équipe, la pression de performance, la charge de travail accrue et l'évolution constante de leur rôle, le soutien social agit comme un facteur protecteur. Le soutien des collègues permet de réduire l'impact du stress et de renforcer la résilience des superviseurs face aux défis quotidiens de leur fonction.

Les interventions existantes pour la prévention et la gestion de l'épuisement professionnel ont montré des résultats mitigés. Il apparaît essentiel d'adapter ces mesures aux contextes organisationnels spécifiques.

Une étude de Dreison et al. (2018) explore l'efficacité des interventions destinées aux travailleurs confrontés à des exigences émotionnelles élevées. Les résultats montrent que les approches génériques ne suffisent pas à réduire significativement l'épuisement émotionnel. En revanche, les interventions ciblées, telles que des programmes de formation adaptés, un soutien renforcé aux travailleurs et des changements organisationnels concrets axés sur les défis majeurs, se révèlent plus efficaces.

Ces études empiriques, issues de secteurs variés, confirment que les gestionnaires de premier niveau se retrouvent dans une position vulnérable dans les hiérarchies organisationnelles. Leurs expositions constantes à des demandes croissantes, combiné avec un manque de ressources perçues, les rendent susceptibles de développer des symptômes reliés à l'épuisement professionnel. Ainsi, le rôle des gestionnaires de premier niveau est étroitement lié au soutien organisationnel dont ils disposent. Leur capacité à instaurer un climat de travail positif et à répondre aux exigences de leur fonction repose en grande partie sur les ressources et les appuis offerts par l'organisation. Il est donc essentiel d'examiner comment le soutien organisationnel influence leur motivation, leur engagement et leur capacité à gérer efficacement leurs équipes.

2.2 Soutien organisationnel

Diverses études se sont penchées sur le concept de soutien organisationnel perçu (POS) et son influence sur la motivation et l'implication des travailleurs.

Dans leur étude, Lynch, Eisenberger et Armeli (1999), a démontré l'importance d'un bon soutien d'une organisation envers les employés. Lorsque les employés ressentent un grand niveau de soutien de leur organisation, le taux d'engagement est plus élevé, démontrant donc le concept du « soutien organisationnel perçu (POS) ». De contrepartie, le manque de soutien entraînait un risque plus élevé d'épuisement et un fort désengagement marqué par une performance plus faible. Le POS est supporté par la théorie de l'échange sociale qui est décrite par ce phénomène. Les exemples de soutien organisationnels sont larges, incluant les opportunités de croissances, des actes de reconnaissance, un environnement et une culture organisationnelle saine et une bonne conciliation de travail-vie personnelle. Une étude plus récente par Caesens, Stinglhamber,

Demoulin et De Wilde (2017) supporte cette conclusion en démontrant l'importance de valoriser les employés pour favoriser des résultats organisationnels positifs.

La présence syndicale au sein d'une organisation peut elle aussi avoir un impact sur le climat et la culture organisationnelle, notamment parce qu'elle joue un rôle clé dans la défense des droits des employés et la promotion de conditions de travail équitables. Dans le contexte de l'organisation à l'étude, où les relations de travail sont encadrées par une structure syndicale, il est intéressant d'examiner comment cette dynamique influence le climat organisationnel. Une étude menée en France a d'ailleurs démontré que la perception du climat social varie en fonction de la présence syndicale, certains employés et employeurs ayant l'impression que l'environnement de travail est plus serein en l'absence d'un syndicat (Laroche et Schmidt, 2003). Toutefois, cette relation est plus complexe qu'une simple opposition entre présence ou absence syndicale. Ce qui semble réellement déterminant, c'est la nature et la qualité des interactions entre la direction et les représentants syndicaux. Un climat basé sur une collaboration constructive et un dialogue social ouvert peut contribuer à un environnement de travail plus positif, tandis qu'une relation tendue ou conflictuelle risque de générer des tensions et d'affecter le bien-être des employés. Ainsi, la présence syndicale en elle-même n'est ni un facteur positif ni négatif de manière absolue, mais son influence sur le climat organisationnel dépend surtout de la manière dont elle s'inscrit dans la gestion des relations de travail.

Le climat organisationnel, quant à lui, joue un rôle majeur dans l'engagement et le bien-être des employés à travers divers mécanismes. (Janiukštis et al., 2024) Un climat positif et bienveillant favorise non seulement le bien-être des employés, mais aussi des relations de travail plus saines, en limitant la prévalence de comportements négatifs, comme le harcèlement. Bien que ces comportements ne soient pas directement liés au concept d'épuisement professionnel, un environnement de travail plus sain contribue à une plus grande satisfaction au travail et à un meilleur bien-être au travail (Janiukštis et al., 2024).

Par ailleurs, certaines études ont spécifiquement porté sur les gestionnaires, mettant en évidence les dynamiques propres à cette population. Par exemple, Gagnon et Judd (2012) ont démontré l'effet significatif du soutien du supérieur hiérarchique dans la réduction de l'épuisement professionnel chez les gestionnaires du secteur public. De plus, Gilboa et al. (2008) ont démontré que les exigences liées à la performance ont des effets amplifiés chez les gestionnaires

intermédiaires. Les conclusions de ces études renforcent la pertinence d'étudier les facteurs individuels chez cette population spécifique qui se retrouve souvent prise entre des exigences opérationnelles et stratégiques.

Si le soutien organisationnel joue un rôle clé dans l'engagement et la satisfaction des employés, son absence ou son insuffisance peut avoir des conséquences négatives importantes, notamment en contribuant à l'épuisement professionnel. Un environnement de travail marqué par un manque de reconnaissance, un faible soutien de la part des supérieurs ou une charge de travail excessive expose davantage les employés à un stress chronique. À cet égard, il est essentiel d'examiner les mécanismes sous-jacents à l'épuisement professionnel ainsi que ses impacts tant sur les individus que sur les organisations.

2.3 Épuisement professionnel

Cordes et Dougherty (1993) définissent l'épuisement professionnel comme étant une réponse prolongée aux stressseurs émotionnels et interpersonnels chroniques au lieu de travail. Ils identifient également trois éléments de l'épuisement professionnel:

- **Épuisement émotionnel** : tel que le sentiment de vide émotionnel et de fatigue. Ceci a comme conséquence une demande accrue des ressources personnelles d'une personne. Nous observons également une incapacité à répondre aux demandes émotionnelles du travail.
- **Cynisme** : Cet élément est marqué par un caractère cynique et un détachement face au travail. Nous pouvons observer ce trait par des comportements à fleur de peau ou froids.
- **Réduction de l'accomplissement personnel** : Cette dernière composante est un sentiment diminué de l'efficacité ou des compétences personnelles. Un sentiment de manque d'accomplissement peut également être perçu.

L'épuisement professionnel (aussi reconnu comme « Burnout ») est défini comme un syndrome psychologique en réponse à un stress chronique au travail, composé des trois éléments ci-haut. Il

est important de distinguer que l'épuisement émotionnel est en lui-même un des facteur ou symptôme central de l'épuisement professionnel et non un résultat.

L'épuisement des employés au travail affecte de manière importante non seulement les individus, mais aussi les entreprises et organisations sur l'échelle économique. Selon une étude livrée par une entité nord-américaine en 2015, l'estimation du coût du bien-être psychologique des employés sur l'économie s'élève à près de 50 milliards de dollars par an. Ces coûts tiennent compte de la baisse en productivité, du taux de roulement, de l'absentéisme et des coûts élevés des soins de santé. Il devient donc apparent qu'une meilleure gestion de la santé psychologique au travail soit requise dans le monde d'aujourd'hui.

Une étude par Ashforth et Lee (1997) propose trois phases de développement de l'épuisement professionnel, l'identifiant comme un processus dynamique. Il s'agit de la phase de stresser suivi de la phase de tension et finalement la phase d'épuisement. La phase d'épuisement est reconnue par des indicateurs, tels que la fatigue chronique, la baisse de productivité et la détérioration des relations.

L'épuisement professionnel est une préoccupation majeure dans les milieux de travail, tous secteurs confondus. L'Organisation mondiale de la santé le définit comme un état de fatigue émotionnelle et physique chronique, résultant d'un stress professionnel prolongé et non pris en charge. Il peut entraîner une perte d'énergie, un détachement mental vis-à-vis des tâches ainsi qu'une diminution de l'efficacité au travail. (American Psychological Association, n.d.)

Selon des statistiques relevées en Amérique du Nord, environ 20 % des travailleurs déclarent avoir vécu un épuisement professionnel, avec une prévalence plus élevée chez les jeunes générations et les femmes. (Source protégée par l'organisation¹⁴) Les professionnels évoluant dans des environnements à haut niveau de stress sont également plus susceptibles d'en souffrir. (Salari et al., 2021) De plus, les milieux de travail toxiques, caractérisés par des agressions interpersonnelles et un manque de soutien entre collègues et de la part de l'organisation, contribuent significativement à l'épuisement professionnel. (Deangelis, 2022)

¹⁴ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

L'épuisement professionnel se manifeste sous plusieurs formes. Sur le plan physique, il se traduit par une fatigue chronique, des troubles du sommeil et des douleurs somatiques. Sur le plan émotionnel, il entraîne un sentiment d'épuisement, une dépersonnalisation et une diminution du sentiment d'accomplissement personnel. Sur le plan comportemental, il se manifeste par un repli sur soi, une baisse de performance et une irritabilité accrue. (Schaufeli & De Witte, 2019)

L'épuisement est souvent perçu comme une inadéquation entre l'individu et son environnement de travail. Ce désalignement peut engendrer un sentiment d'inefficacité et de détachement, voire une impression d'échec, rendant les employés réticents à demander de l'aide. Certaines cultures organisationnelles stigmatisent le stress et n'encouragent pas les discussions ouvertes sur la santé mentale, ce qui contribue à perpétuer le problème. (Maslach & Leiter, 2016)

Face aux impacts significatifs de l'épuisement professionnel sur les individus et les organisations, il devient impératif d'adopter des mesures proactives pour en atténuer les effets. La mise en place de politiques et d'interventions adaptées en milieu de travail est essentielle pour soutenir la santé psychologique des employés et favoriser un environnement de travail équilibré. Il convient donc d'examiner les stratégies mises en œuvre par les organisations afin de prévenir et de gérer efficacement ce phénomène.

2.4 Politiques et Interventions en milieu de travail

La problématique de l'épuisement professionnel affecte considérablement le fonctionnement des organisations, ce qui exige une attention particulière de la part des gestionnaires dans la mise en œuvre de politiques et d'interventions adaptées en milieu de travail.

Les stratégies menées en milieux de travail pour lutter contre et prévenir l'épuisement professionnel dans les entreprises sont applicables au niveau organisationnel et demandent une collaboration de la direction pour assurer leur succès.

L'implantation de politiques de soutien aux employés, telles que des programmes d'aide aux employés et des outils (des formations) sur la gestion du stress, est une stratégie essentielle en organisation. Selon Schonfeld et Bianchi (2016), les organisations devraient également suggérer

des interventions pour traiter la dépression, puisque cette condition psychologique partage plusieurs caractéristiques communes à l'épuisement.

Une attention spécifique devrait également être portée sur la conciliation travail-vie personnelle en limitant le temps supplémentaire, les attentes irréalistes des gestionnaires et en développant un mode de gestion plus efficace. De plus, il est crucial pour les organisations d'avoir en main un système de reconnaissance pour les employés. Une valorisation équitable crée un sentiment de redevance et d'appartenance envers l'entreprise chez les employés.

Étant donné l'importance des politiques et interventions en milieu de travail dans la prévention et la gestion de l'épuisement professionnel, une analyse approfondie des organisations et des individus est essentielle pour en brosser un portrait plus précis. Afin de mieux comprendre ces dynamiques, cette étude s'appuie sur un cadre théorique qui éclaire l'interaction entre les exigences du travail, les ressources disponibles et leurs effets sur le bien-être des travailleurs.

2.5 Cadre de l'étude

Cette recherche s'appuie principalement sur la théorie des demandes et des ressources au travail développée par Bakker et Demerouti (2007). Celle-ci repose sur deux grandes catégories présentes dans l'environnement professionnel : les demandes et les ressources.

Les **demandes** englobent les aspects physiques, organisationnels, sociaux et psychologiques du travail nécessitant un effort de la part des employés. Elles peuvent inclure une charge de travail élevée ou des relations interpersonnelles exigeantes. Bien que ces demandes ne soient pas nécessairement négatives, elles représentent des stressseurs potentiels qui, s'ils ne sont pas bien gérés, peuvent détériorer la santé des travailleurs.

Les **ressources**, quant à elles, désignent tous les facteurs facilitant le travail, soit en réduisant l'impact des stressseurs, soit en favorisant le développement personnel et professionnel ainsi que l'atteinte des objectifs. Elles incluent un environnement de travail sain, un soutien organisationnel adéquat et une rétroaction constructive.

Deux processus psychologiques mis en avant par la théorie JD-R influencent directement le bien-être et la performance des employés :

D'une part, les processus de détérioration se manifestent lorsque les demandes excessives génèrent du stress et un épuisement chez les employés. D'autre part, les processus de motivation sont alimentés par les ressources disponibles au travail, influençant positivement la motivation intrinsèque et extrinsèque du personnel.

Pour cette étude, les facteurs analysés – notamment la latitude décisionnelle, la charge de travail et le soutien organisationnel – ont été sélectionnés en se basant sur le modèle des demandes et des ressources au travail. (Bakker & Demerouti, 2007) Ce modèle s'avère pertinent pour évaluer le stress vécu au travail, car il propose que les demandes élevées (telles que les charges administratives ou les relations conflictuelles avec la hiérarchie) soient susceptibles de mener à un épuisement lorsqu'elles ne sont pas équilibrées par un niveau de ressources suffisantes. (Bakker & Demerouti, 2017)

Le cadre du modèle des demandes et des ressources perçoit l'engagement au travail comme un état positif influencé par la présence de ressources motivationnelles, qui permettent de faire face aux exigences du travail.

Ainsi, cette théorie offre un cadre équilibré pour analyser comment les demandes et les ressources peuvent être optimisées afin de minimiser les effets néfastes sur la santé psychologique des employés.

Les dimensions, telles que l'autonomie décisionnelle (Schaufeli & Taris, 2014) et le soutien social (Crawford, LePine & Rich, 2010) sont des modérateurs importants pour le lien entre le stress et l'épuisement. Ces facteurs ont donc été sélectionnés en considérant leur importance dans la littérature et pour leur récurrence dans les études portant sur des milieux de travail plus complexe, comme celui étudié. (Dreison et al., 2018 ; Laila & Hanif, 2017)

L'effet de contagion du stress constitue un autre phénomène clé dans cette recherche, car il est omniprésent en milieu de travail. Ce concept repose sur la tendance des individus à adopter inconsciemment les comportements, postures et émotions des membres de leur groupe. Ainsi, le stress ressenti par un individu peut involontairement se propager à ses collègues. (Hatfield et al., 1993)

Dans ce contexte, les superviseurs sont souvent perçus comme des catalyseurs organisationnels exerçant une influence directe sur leurs équipes. Comprendre les défis spécifiques auxquels ils font face est donc essentiel. (Bolduc & Baril-Gingras, 2010)

Plusieurs concepts clés liés à notre étude doivent être définis dans le but de mieux comprendre les résultats obtenus, notamment les facteurs de risque, les facteurs de protection ainsi que leurs conséquences.

Un facteur de risque est défini comme une variable associée à une augmentation de la probabilité d'un résultat défavorable. Ces facteurs peuvent avoir différentes origines, qu'elles soient comportementales, sociétales ou organisationnelles. (Burt, 2001)

Un facteur de protection est, à l'inverse, une variable associée à une augmentation de la probabilité d'un résultat favorable. Il peut prendre diverses formes, telles qu'un environnement positif, des conditions psychologiques favorables ou des facteurs organisationnels offrant un soutien aux individus. (Jackson, Chou, & Browne, 2017)

Notre étude a mis en évidence deux types de conséquences : celles à valence positive et celles à valence négative.

A. Valence négative

Une conséquence à valence négative correspond à un résultat perçu comme défavorable, voire potentiellement dangereux. (Förstner et al., 2023)

B. Valence positive

Une conséquence à valence positive désigne un résultat ayant un impact perçu comme favorable ou bénéfique pour l'individu. (Sharot & Garrett, 2016)

2.6 Conclusion

Ce chapitre propose un aperçu de deux idées essentielles: premièrement, que les gestionnaires de première ligne jouent un rôle fondamental dans le succès opérationnel et l'efficacité des employés au sein des grandes entreprises ; deuxièmement, que l'épuisement professionnel, a un impact considérable sur l'efficacité des employés et, par conséquent, sur la réussite des

entreprises. Cependant, des lacunes subsistent dans la littérature concernant les politiques que les organisations utilisent pour gérer l'épuisement professionnel des gestionnaires de premier niveau, dont le bien-être est souvent négligé dans les réflexions sur la culture d'entreprise et la gestion du stress. De plus, nous n'avons pas suffisamment exploré les facteurs susceptibles d'influencer ou de protéger les travailleurs pour éviter les incapacités de longue durée causées par l'épuisement professionnel. Enfin, nous avons défini le cadre conceptuel de cette étude en précisant les concepts clés ainsi que la théorie sur laquelle elle repose. Le prochain chapitre complète cette section en décrivant la méthodologie utilisée pour notre étude.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Ce chapitre décrit la méthodologie de recherche utilisée pour explorer les défis organisationnels particuliers à cette organisation et la santé et le bien-être des gestionnaires de premier niveau dans le transport public. Nous justifions également dans ce chapitre l'adoption d'une approche qualitative et expliquons les mesures mises en place pour garantir la rigueur de l'étude ainsi que la profondeur des données recueillies.

3.1 Stratégie de recherche

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs individuels et organisationnels influençant l'épuisement des gestionnaires de premier niveau, afin de proposer des stratégies de gestion et de prévention adaptées.

Nous avons choisi une étude qualitative, car elle permet d'explorer des expériences humaines complexes, des comportements et des perceptions que les méthodes quantitatives ne peuvent pas pleinement saisir. Comme le soulignent Tenny et al. (2017), la recherche qualitative est particulièrement utile pour répondre aux questions de type « comment » et « pourquoi », en fournissant des réponses riches et approfondies sur les phénomènes sociaux. Étant donné que notre objectif est de comprendre les perspectives des participants et les influences contextuelles, des méthodes comme les entretiens semi-directifs nous permettent de recueillir des données nuancées et détaillées. De plus, en garantissant la crédibilité, la transférabilité et la fiabilité grâce à des critères de rigueur qualitative, cette approche s'avère être la plus appropriée pour nos objectifs de recherche.

Nous avons choisi d'utiliser les entretiens comme méthode de collecte de données afin d'explorer en profondeur les points de vue, expériences, croyances et motivations des participants sur les enjeux étudiés. Comme l'indique la littérature, les méthodes de collecte qualitatives, telles que les entretiens, offrent une compréhension plus approfondie des phénomènes sociaux que les méthodes purement quantitatives, comme les questionnaires. Cette approche est particulièrement pertinente lorsque peu de données existent sur le phénomène

étudié ou lorsque des informations détaillées sont nécessaires pour comprendre les perceptions individuelles. De plus, les entretiens sont adaptés à l'exploration de sujets sensibles, permettant aux participants de s'exprimer librement dans un cadre confidentiel, sans la pression d'un groupe. La méthode des entretiens a ainsi permis de capter les nuances propres à chaque individu tout en offrant la flexibilité nécessaire pour explorer les concepts émergents de l'étude. Cette approche s'avère également pertinente pour analyser les dynamiques organisationnelles et les perceptions des gestionnaires de premier niveau face à leur emploi. (Gill et al., 2008)

Cette étude adopte l'analyse thématique comme méthode qualitative, permettant d'identifier, d'analyser et d'interpréter les thématiques centrales issues des données, notamment la transcription des entretiens. Grâce à cette approche, nous avons pu approfondir la compréhension des expériences vécues par chaque participant.

L'analyse thématique a été privilégiée dans cette recherche en raison de sa flexibilité et de sa pertinence pour une collecte de données basée sur des entretiens. Elle offre une exploration détaillée des concepts et des sujets étudiés, facilitant ainsi une interprétation approfondie des résultats. Finalement, l'analyse thématique permet de coder et d'analyser des données qualitatives de manière structurée, tout en établissant des liens avec des concepts ou théories plus larges. (Braun, & Clarke. 2012)

L'analyse thématique est divisée en 6 étapes importantes. (Braun et Clarke, 2006)

1. Familiarisation avec les données

Soit la lecture et la révision préliminaire des données pour comprendre les spécificités et le contenu général.

2. Génération de codes initiaux

Cette étape est la première identification de facteurs significatifs dans les données.

3. Recherche de thèmes

L'agrégation des codes similaires afin de trouver des thèmes initiaux.

4. Révision des thèmes

Réviser les thèmes initiaux pour assurer leur pertinence et modifier selon les données.

5. Définition et dénomination des thèmes

Définition claire de chaque thème.

6. Production du rapport

Pour mieux comprendre l'expérience des gestionnaires de premier niveau, une méthodologie rigoureuse a été adoptée. Afin d'en saisir les détails, il est essentiel de présenter la méthode de collecte des données, en mettant en avant les outils et les protocoles utilisés pour garantir des résultats fiables et pertinents.

3.2 Méthode de collecte

Le guide d'entretien utilisé pour cette étude (disponible en appendice en français) a été conçu par l'équipe de recherche du Pôle Santé et portait sur plusieurs thématiques clés : le contexte de travail, le leadership, la latitude décisionnelle (autonomie), la charge de travail, l'épuisement professionnel, la présence syndicale, les relations avec les collègues, le soutien de la haute direction et la performance. Les questions, à la fois ouvertes et semi-ouvertes, permettaient aux participants de développer leurs réponses de manière naturelle et approfondie.

Les séances Zoom étaient enregistrées et se voyaient attribuer un numéro d'entretien afin de garantir l'anonymat des participants. Par la suite, les entrevues étaient transcrites à l'aide du logiciel d'extraction de Zoom, puis révisées pour assurer l'exactitude des verbatims.

L'organisation a collaboré avec le Pôle Santé pour diffuser l'invitation à participer auprès de ses gestionnaires, tout en veillant à ce que l'identité des participants reste confidentielle. Les gestionnaires intéressés pouvaient signaler leur volonté de participer en contactant directement le Pôle Santé par courriel, garantissant ainsi que l'entreprise ne soit pas informée de leur implication. Ils étaient ensuite libres de sélectionner le créneau horaire qui leur convenait. Seuls les gestionnaires de premier niveau (N1) étaient admissibles à cette étude, sous réserve de leur consentement volontaire.

3.3 Outil de collecte

L'outil de collecte de données utilisé dans cette recherche est une grille d'entretien semi-directif, élaborée spécifiquement pour explorer l'expérience des gestionnaires de premier niveau au sein de l'organisation. Cet outil a été conçu afin d'obtenir une compréhension détaillée de leur réalité professionnelle, en abordant des thématiques clés, telles que leur charge de travail, leur autonomie décisionnelle, leur relation avec la haute direction et leur perception de l'épuisement professionnel.

La grille d'entrevue comprend une série de questions ouvertes organisées en plusieurs sections thématiques, permettant d'orienter la discussion tout en laissant une certaine flexibilité aux répondants. Cette approche favorise une exploration approfondie des perceptions et expériences des participants, en évitant les contraintes d'un questionnaire strictement structuré.

Les thèmes abordés dans la grille d'entrevue incluent notamment :

- **Le contexte de travail**, où les répondants décrivent leur rôle, leurs responsabilités et les défis rencontrés au quotidien.
- **Le leadership** consiste à examiner leur style de gestion, leur propre perception de leur leadership et la manière dont ils inspirent leur équipe.
- **La latitude décisionnelle**, qui évalue leur niveau d'autonomie dans l'organisation et dans la gestion de leur équipe.
- **La charge de travail**, qui examine le volume et le rythme du travail ainsi que son impact sur leur équilibre de vie personnel.
- **L'épuisement professionnel**, qui cherche à identifier les signes de fatigue émotionnelle et cynisme, les ressources disponibles pour y faire face et les stratégies adoptées pour le gérer.
- **La présence syndicale**, qui analyse l'influence du syndicat sur leur quotidien en tant que gestionnaires.

- **Les relations avec les collègues**, afin de comprendre les dynamiques de collaboration et de soutien entre pairs.
- **Le soutien de la haute direction**, qui interroge la perception des gestionnaires quant à l'accompagnement fourni par leur organisation.
- **La performance de l'équipe**, où les gestionnaires partagent leur évaluation du rendement de leurs employés et les défis liés à leur supervision.

Enfin, l'entretien se conclut par une question ouverte permettant aux participants d'ajouter toute information qu'ils jugent pertinente, ainsi qu'un espace pour formuler un message destiné à la haute direction.

L'élaboration de cette grille d'entrevue a été guidée par la nécessité d'obtenir des réponses riches et nuancées, facilitant ainsi une analyse détaillée des facteurs influençant l'épuisement professionnel chez les gestionnaires de premier niveau. Son format semi-directif assure une certaine standardisation des données recueillies tout en laissant place à la spontanéité des répondants, ce qui permet de capter des éléments contextuels souvent difficiles à mesurer avec des méthodes plus rigides.

L'outil de collecte, bien que structuré autour d'une grille d'entretien semi-directif, offrait une certaine flexibilité permettant aux participants d'exprimer librement leurs expériences et perceptions. Toutefois, au-delà du contenu des questions, le déroulement des entrevues jouait un rôle clé dans la qualité des données recueillies. Il est donc essentiel de préciser comment ces entrevues ont été organisées et conduites afin d'assurer la rigueur méthodologique de cette étude.

3.4 Déroulement des entrevues

Les entrevues étaient planifiées en fonction des disponibilités des gestionnaires, leur permettant de choisir librement la date et l'heure qui leur convenaient. Elles se déroulaient sur Zoom et duraient plus ou moins une heure. Afin d'assurer des conditions optimales, il était demandé aux participants d'être seuls et pleinement concentrés tout au long de l'entretien.

Toutes les entrevues étaient anonymisées, et aucune information permettant d'identifier un employé n'a été incluse dans le rapport. Chaque entretien était enregistré uniquement après avoir obtenu le consentement verbal du participant, puis sauvegardé sous un numéro d'identification afin de garantir l'anonymat. Pour assurer une cohérence entre les entrevues, nous avons suivi la grille d'entretien décrite précédemment et avons analysé les données selon un protocole et des thématiques prédéfinies.

Une fois les entrevues réalisées et transcrites, l'étape suivante consistait à analyser les données recueillies afin d'en extraire les principaux thèmes et tendances. L'analyse thématique a été privilégiée pour structurer l'information et mettre en lumière les facteurs influençant l'expérience des gestionnaires.

3.5 Analyse des données

L'échantillon de cette étude est composé de 21 gestionnaires de premier niveau en poste au sein de l'organisation. Les participants ont été recrutés sur une base volontaire à la suite d'une invitation diffusée par l'organisation en collaboration avec le Pôle Santé.

Les répondants présentent une variété de profils en termes de département, d'ancienneté et de parcours professionnel. La majorité occupe des fonctions de supervision dans les opérations de terrain (métro et autobus), avec une représentation équilibrée entre gestionnaires issus de la promotion interne et ceux provenant de l'externe.

Sur le plan de l'ancienneté, les années d'expérience en gestion de premier niveau varient. La parité homme-femme est partiellement respectée, puisque l'échantillon tend à refléter la prédominance masculine dans ce type de poste.

Cette diversité d'expérience et de contexte professionnels permet une compréhension nuancée des réalités vécues par les gestionnaires de premier niveau. Tout en offrant une certaine transférabilité des résultats à d'autres contextes organisationnels comparables.

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé l'analyse thématique, une méthode permettant d'identifier, d'organiser et d'interpréter les principaux thèmes émergents des entrevues. La

première étape consistait à importer les verbatims révisés dans l'outil de codage Atlas.Ti. Une fois les transcriptions intégrées, nous avons procédé à l'identification des thèmes, sous-thèmes et catégories afin de structurer les données de manière cohérente et rigoureuse.

Le modèle des demandes et des ressources au travail (JD-R) a également servi de guide pour structurer les thématiques d'analyse. Chaque thème abordé dans la grille d'entretien s'inscrit dans une case de demande (facteur de risque) ou de ressource (facteur de protection), à l'exception des résultats. Cette structuration permet d'orienter l'analyse dans un cadre théorique robuste.

La première vague de codage incluait les thématiques suivantes:

Éducation ; fonctionnement de l'organisation ; mot final à l'organisation ; obstacle de gestion ; parcours professionnel ; ce qui gruge de l'énergie au travail ; charge de travail ; conciliation travail-vie personnelle ; cynisme ; ce qui donne de l'énergie au travail ; épuisement émotionnel ; incidents au travail (suicides, violence, accidents) ; performance d'équipe ; désir de quitter ; relations avec les collègues ; ressources personnelles ; ressources octroyées par l'organisation ; rythme de travail ; rôle de la direction ; soutien de la haute direction.

Cette classification a permis d'extraire les éléments récurrents dans les discours des participants, facilitant ainsi l'interprétation des résultats et la mise en perspective des enjeux soulevés.

À la suite de la première vague de codage, nous avons regroupé les verbatims en trois grandes thématiques : **facteurs de risque, facteurs de protection et conséquences**. Cette classification nous a permis de broser un portrait global et structuré de l'organisation étudiée.

Les **facteurs de risque** regroupaient tous les éléments associés aux difficultés et aux défis du travail, considérant que leur définition implique une augmentation des probabilités d'atteindre un résultat négatif. À l'inverse, les **facteurs de protection** incluaient les éléments favorisant un environnement de travail positif et stimulant. Enfin, la catégorie des **conséquences**, qu'elles soient positives ou négatives, rassemblait l'ensemble des informations sur les conditions vécues par les participants, permettant ainsi d'établir des liens entre les facteurs de risque et de protection.

Une fois ces grandes thématiques identifiées, nous avons procédé à **l'extraction et à l'organisation des données** dans un document Excel. Ce fichier contenait les verbatims des entrevues, les codes et thématiques attribués, ainsi qu'un commentaire de mise en contexte du chercheur. Cette approche nous a permis d'effectuer une analyse rigoureuse et de formuler des conclusions ancrées dans les faits exprimés directement par les participants.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

À la suite d'une analyse profonde des données recueillies au travers des entrevues, nous avons été en mesure de tirer des résultats intéressants.

Il est important de noter la nuance dans les réponses reçues et dans les différences interpersonnelles. Tenant compte des différences de chaque individu, un facteur de risque pour une personne pourrait devenir un facteur de protection pour une autre. Cette étude cherche à illustrer les points communs et récurrents, tout en prenant note des cas où ces divergences ont lieu.

4.1 Facteurs de risque

En termes de facteurs de risques, 4 grandes thématiques étaient présentes, soit les relations difficiles avec la haute direction, les demandes trop élevées, les ressources trop rares, le manque d'accompagnement et l'engagement de continuité. Conformément au modèle de JD-R, les facteurs de risque identifiés dans cette étude correspondent à des demandes organisationnelles excessives ou mal balancées, qui peuvent mener à l'épuisement émotionnel lorsque les ressources disponibles sont inadéquates.

4.1.1 Relations difficiles avec la haute direction

Latitude décisionnelle

« Je peux dire que dans les 12 dernières années... Au départ, on écrivait vraiment nos lettres nous-mêmes, les lettres de reconnaissance, les lettres d'avis. Puis tout ça a été vraiment comme mis dans un silo avec des lettres préétablies qu'on n'a pas le droit de déroger d'un mot ou il faut

valider avec les ressources humaines. C'est d'une extrême lourdeur. On ne peut pas avoir de latitude. » (Gestionnaire de l'organisation)

Plusieurs enjeux découlent de la relation entre les gestionnaires et la haute direction. Tout d'abord, le manque de latitude décisionnelle a été fréquemment mentionné. Les gestionnaires se sentent souvent pris entre des lignes directrices rigides qui limitent leur capacité à adapter leurs décisions aux réalités du terrain. Cette contrainte entrave leur autonomie et complique la gestion des situations spécifiques à leur contexte.

Dans cette même optique, les gestionnaires sont souvent perçus par les employés comme de simples exécutants des décisions de la haute direction, ce qui entraîne un manque de respect à leur égard. Cette dynamique se manifeste particulièrement lorsque des décisions sont imposées par la direction sans consultation préalable des gestionnaires, les plaçant ainsi dans une position délicate où ils doivent appliquer des politiques auxquelles ils n'adhèrent pas nécessairement, tout en étant conscients des répercussions possibles sur leur équipe.

« ... [on] manquait un peu de latitude [il] fallait se battre souvent pour [ne] pas [avoir à] donner une mesure à un chauffeur qu'on pensait qui n'était pas justifié. » (Gestionnaire de l'organisation)

Ce phénomène est directement lié à leur capacité limitée de contribution aux politiques organisationnelles. Malgré leurs tentatives d'exprimer leurs opinions et de proposer des améliorations, les gestionnaires ressentent que leurs suggestions sont souvent ignorées ou bloquées par la direction, réduisant leur influence sur l'évolution des processus internes. Ce manque de reconnaissance renforce le sentiment d'être contrôlé par leurs supérieurs, parfois jusqu'à une forme de microgestion, où leur autonomie et leur prise d'initiative se retrouvent fortement restreintes.

« Parce qu'on se fait remettre en question chaque décision, tout le temps. Puis ça, c'est un petit peu énervant. » (Gestionnaire de l'organisation)

Difficultés liées à la communication

« On a beaucoup, beaucoup, beaucoup de zones grises je trouve. » (Gestionnaire de l'organisation)

La haute direction est perçue comme difficile d'accès et peu réceptive aux contributions des gestionnaires de niveau 1. Les outils de communication en place sont jugés insuffisants, en particulier pour les gestionnaires du circuit de métro, ce qui alimente un sentiment d'isolement. Ne pouvant pas facilement se tourner vers leurs superviseurs pour discuter des défis liés à leur travail hebdomadaire, ils se retrouvent souvent à gérer ces difficultés seuls, ce qui peut accroître leur vulnérabilité à l'épuisement professionnel.

4.1.2 Demandes trop élevées

« Déjà, au mois de mars, je débordais, et mon surintendant m'a dit que j'allais maintenant être dans l'équipe des nouveaux chauffeurs, que j'allais m'occuper des nouveaux chauffeurs avec les 2 autres qui étaient déjà là. J'ai dit "Boss, je déborde déjà". » (Gestionnaire de l'organisation)

Les attentes envers les gestionnaires de premier niveau sont perçues comme excessives, voire irréalistes, par rapport aux réalités organisationnelles. Une grande partie de cette charge repose sur des tâches administratives répétitives. Le mode de fonctionnement de l'organisation impose des procédures longues et complexes, même pour des interventions simples, ce qui limite le temps que les gestionnaires peuvent consacrer à la gestion de leurs équipes. Ces exigences élevées sont directement liées à la détérioration des conditions de travail depuis la pandémie.

L'augmentation de l'itinérance et de la violence dans les réseaux de transport accentue le stress tant pour les employés que pour les gestionnaires. De plus, la gestion des incidents liés à l'itinérance et aux interventions en cas de crise suicidaire est perçue comme chronophage et éprouvante, contribuant à la pression déjà existante sur les gestionnaires.

4.1.3 Ressources trop rares

« Oui, on a le Programme d'aide aux employés, mais, s'il y a quelqu'un qui a pris soin de moi, là, c'est moi-même. » (Gestionnaire de l'organisation)

-

« Mais pour avoir eu affaire au programme d'aide aux employés, des fois, ce n'est pas les meilleurs professionnels qui sont là-bas. Donc on dirait que c'est un petit peu des professionnels au rabais ou je vais utiliser ce terme. Désolé, mais un petit peu à rabais là. Et puis je pense que c'est un petit peu le mot qui se dit sur le terrain, c'est le sentiment qui est vécu par tout le monde, ou en tout cas tous ceux qui ont eu affaire ce service. Ça va être bien en cas de problème qu'on doit en parler rapidement, mais à moyen, long terme, peut-être se diriger vers d'autres personnes, d'autres ressources, ça serait un peu mieux. » (Gestionnaire de l'organisation)

Le manque de ressources pour soutenir les gestionnaires dans l'accomplissement de leur travail, en particulier lors d'incidents complexes, a été fréquemment souligné. Dans un environnement où l'exposition à des événements traumatiques est courante, les résultats de cette recherche indiquent que le soutien post-incident est perçu comme insuffisant. Une certaine froideur, résultant de procédures rigides et d'un manque de proximité, s'installe précisément lorsque les gestionnaires se trouvent dans une situation de vulnérabilité accrue. Ce manque de soutien se reflète également dans l'encadrement limité lors de la mise en œuvre des décisions. Souvent laissés à eux-mêmes pour appliquer des directives de la haute direction, les gestionnaires perçoivent cet encadrement comme rigide et distant.

« Il y a le PAE que l'on peut toujours appeler, mais ce sera seulement pour parler avec quelqu'un. En tant que tel, il n'y aura pas de solutions concrètes. » (Gestionnaire de l'organisation)

4.1.4 Manque d'accompagnement

Cela nous amène au prochain facteur de risque identifié : le manque d'accompagnement. Qu'il s'agisse de la formation initiale ou l'application des nouvelles procédures, les gestionnaires estiment ne pas être suffisamment soutenus par leurs supérieurs. L'écart entre les compétences requises et la formation offerte pour le poste devient une source supplémentaire de stress. Cette disparité est particulièrement marquée chez les gestionnaires recrutés à l'externe, qui rencontrent des difficultés accrues pour s'adapter à la culture organisationnelle spécifique de l'organisation.

4.1.5 Engagement de continuité

Plusieurs facteurs organisationnels contribuent à garder les employés en poste, malgré le fait que plusieurs ne sont pas heureux dans leur travail. Les conditions salariales avantageuses, particulièrement compétitives pour le domaine, ainsi que les assurances collectives, les fonds de pension et les opportunités d'avancement interne constituent des éléments importants à la rétention des employés. Même en cas d'insatisfaction professionnelle, ces avantages incitent de nombreux gestionnaires à rester en poste. Ceci se traduit donc en engagement de continuité, qui peut être défini comme le sentiment d'un employé de devoir rester dans son organisation, principalement en raison des conséquences financières ou professionnelles liées à un départ, ainsi que du peu d'options alternatives perçues. (Valeau. 2018)

4.2 Facteur de protection

Les facteurs de protection regroupent les éléments organisationnels ou individuels qui contribuent à la satisfaction des gestionnaires dans leur travail. Ils peuvent émaner directement de l'environnement professionnel ou découler des ressources personnelles des individus. Dans

cette recherche, quatre principaux facteurs de protection ont été identifiés : le soutien entre collègues, la flexibilité dans la gestion du temps, la diversité des sources de motivation au travail et les initiatives personnelles. Les facteurs de protections relevés par cette étude représentent les ressources (organisationnelles ou personnelles) identifiées par les gestionnaires comme aidantes dans la gestion du stress ce qui est cohérent avec le processus motivationnel du modèle des ressources et des demandes.

4.2.1 Soutien entre collègues

« [ils peuvent t'apporter du] support émotionnel, échanger dans une journée. Ils comprennent ta réalité [...] tu sais, c'est comme de vraies relations significatives, que la personne t'écoute. Puis elle ne s'en fout pas de ce que tu dis là, tu sais. C'est le fun, puis ça fait aussi qu'il y a une solidarité là-dedans. » (Gestionnaire de l'organisation)

Les gestionnaires perçoivent généralement le Programme d'aide aux employés (PAE) de l'organisation de manière négative, estimant qu'il offre des ressources limitées et intervient principalement en dernier recours. En conséquence, le soutien entre collègues a été identifié comme un facteur de protection essentiel. La possibilité d'échanger sur des situations difficiles avec des pairs partageant la même réalité professionnelle aide à mieux gérer le stress. De plus, le contact humain joue un rôle clé en maintenant la motivation et en procurant un soutien émotionnel souvent jugé plus significatif que celui offert par les ressources organisationnelles.

4.2.2 Flexibilité dans la gestion du temps

« Je crée moi-même mon horaire et certain jour, on m'impose un horaire parce que j'ai une responsabilité opérationnelle d'être présent s'il y a une situation, je suis le gestionnaire sur le terrain qui va être demandé s'il y a quelque chose à voir ou quelqu'un ou une situation plus personnelle avec un opérateur, mais il y a des jours où j'ai complètement une liberté d'horaire et donc de gestion de mon temps. » (Gestionnaire de l'organisation)

La flexibilité dans la gestion et l'organisation du temps de travail est perçue comme un avantage significatif. Bien que la latitude décisionnelle demeure limitée, l'autonomie dans l'organisation des tâches est largement reconnue, en écho au concept d'autonomie du modèle des demandes et des ressources au travail. La possibilité d'accepter ou de refuser des heures supplémentaires est également appréciée, offrant aux gestionnaires un certain contrôle sur leur charge de travail et leur rémunération. Par ailleurs, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle est souligné par plusieurs répondants, qui insistent sur l'importance de décrocher pendant les congés. Bien que les gestionnaires aient pleinement le droit de ne pas répondre aux communications professionnelles durant ces périodes, certains choisissent néanmoins de le faire, profitant de cette flexibilité pour avancer sur des tâches administratives depuis chez eux.

4.2.3 Diversité des sources de motivation au travail

La nature du travail au sein de cette organisation fait de la gestion des imprévus un aspect central du rôle des gestionnaires, constituant pour plusieurs une source majeure de motivation. La résolution de problèmes et les interactions liées à la gestion des incidents sont perçues comme des éléments dynamiques du poste, apportant un regain d'énergie. Cet aspect du travail est particulièrement apprécié par les gestionnaires qui recherchent un environnement stimulant et en constante évolution.

4.2.4 Initiatives personnelles

En complément des ressources offertes par l'organisation, plusieurs gestionnaires adoptent des stratégies personnelles pour gérer leur stress et préserver leur bien-être psychologique. Le sport, les loisirs et les moments en famille sont fréquemment cités comme des moyens efficaces pour se ressourcer. Certains choisissent également d'investir dans leur bien-être psychologique dans le secteur privé, estimant que le PAE ne répond pas pleinement à leurs besoins. Sur le lieu de travail, l'attitude face aux défis varie : alors que certains cèdent au cynisme, d'autres privilégient une approche positive, considérant l'optimisme comme une stratégie essentielle pour ne pas laisser le stress prendre le dessus.

« Oui, avoir une bonne hygiène de vie, je dirais. Puis tu sais essayer de savourer moment puis essayer de ne pas prendre ses courriels. » (Gestionnaire de l'organisation)

4.3 Conséquences

Deux types de conséquences émergent des entretiens menés avec les gestionnaires. Les conséquences à valence négative englobent des impacts défavorables ou nuisibles, tels que l'épuisement professionnel, l'intention de quitter l'organisation et le désengagement. À l'inverse, les conséquences à valence positive ont un effet bénéfique, favorisant la motivation intrinsèque et un fort sentiment d'appartenance à l'organisation.

4.3.1 Valence négative

Épuisement professionnel

« Il y en a beaucoup qui sont en maladie des chefs d'opération, il y en a qui ont eu des burn-out et tout ça. Moi, je tiens bon pour l'instant, on va dire là, mais c'est sûr, s'ils continuent à nous donner des choses irréalistes... Je ne sais pas ce que je vais faire... » (Gestionnaire de l'organisation)

Les principales causes de cette conséquence sont directement liées aux facteurs de risque mentionnés précédemment, entraînant un épuisement qui mène souvent à des absences prolongées. Ces absences, à leur tour, augmentent la charge de travail des autres collègues en poste, alimentant ainsi un cercle vicieux d'épuisement. De plus, certains gestionnaires exposés à des événements traumatisants, tels que des suicides, rapportent des symptômes associés au trouble de stress post-traumatique (TSPT).

Intention de quitter l'organisation

« C'est ça mon gros découragement. Comme je le dis, si je serais plus jeune de quelques années probablement, j'irai travailler autre part. » (Gestionnaire de l'organisation)

Une des répercussions des facteurs mentionnés précédemment est le désir de quitter l'organisation. Les principales motivations incluent des conditions de travail exigeantes, des attentes jugées irréalistes et un manque de reconnaissance. Toutefois, bien que plusieurs gestionnaires aient envisagé de partir, certains ont choisi de rester, notamment en raison de leur attachement à leur travail, de la crainte de perdre leurs avantages sociaux ou de l'incertitude liée à un nouveau départ. Même si ces employés demeurent en poste, cette intention de départ ne doit pas être négligée, car elle alimente un engagement de continuité, souvent perçu comme défavorable pour l'organisation. Selon Robert et Vandenberghe (2024), l'engagement de continuité survient lorsque les employés restent en poste par manque d'alternatives perçues. Cet attachement contraint, davantage motivé par le stress et la peur de l'inconnu que par une réelle volonté, peut à long terme générer un fardeau émotionnel significatif, devenant ainsi un facteur de risque pour le bien-être psychologique des individus.

« Oui [j'ai déjà considéré quitter] une multitude de fois. Mais bon. Retrouver un poste avec les mêmes conditions salariales... Ça, les conditions salariales, je ne m'en suis jamais plaint. On est très bien payé... Mais l'argent ne fait pas tout, hein? » (Gestionnaire de l'organisation)

Désengagement

Le désengagement des gestionnaires est principalement attribué à un manque de soutien et de reconnaissance de la part de l'organisation. Il est également exacerbé par l'insuffisance des ressources mises à leur disposition pour gérer les crises et les problèmes quotidiens. Ce désengagement se traduit par une augmentation du cynisme et une diminution de l'investissement personnel envers l'organisation. Par conséquent, la performance des

gestionnaires tend à se limiter au strict minimum, et les initiatives ou efforts supplémentaires deviennent rares, voire inexistantes.

4.3.2 Valence positive

Motivation intrinsèque

« J'ai l'impression de faire la différence au quotidien, dans la vie, dans la vie des gens, puis dans la vie des clients. Puis je pense que c'est une de mes sources de motivation. » (Gestionnaire de l'organisation)

Malgré les défis soulevés par les gestionnaires, certains aspects positifs émergent, notamment la motivation intrinsèque. Celle-ci repose principalement sur le sentiment d'accomplissement ressenti dans le travail ainsi que sur la perception des obstacles comme des occasions de développement. Par ailleurs, les perspectives de carrière et les possibilités d'évolution professionnelle sont des éléments fortement valorisés au sein de l'organisation. Ces opportunités constituent des sources de motivation essentielles, incitant les gestionnaires à s'investir et à envisager une carrière à long terme dans l'entreprise.

Identification forte envers l'organisation

« Je suis fier de travailler ici pour ce que ça représente aussi. » (Gestionnaire de l'organisation)

Un fort sentiment de fierté et d'appartenance à l'organisation a été exprimé par les gestionnaires, notamment en raison de son rôle essentiel dans la ville. Certains se sentent également mobilisés par les valeurs de développement durable qu'elle promeut ainsi que par son impact sur

l'économie de leur métropole. Enfin, les valeurs fondamentales et la mission de l'organisation inspirent plusieurs gestionnaires à s'investir davantage dans leur travail.

4.4 Recommandations des gestionnaires

Plusieurs recommandations ont émergé des entretiens avec les gestionnaires, que nous avons regroupées en quatre grandes catégories.

4.4.1 Rapprocher la haute direction du terrain

« Parce que, parfois, les décisions sont très bonnes sur papier, mais appliquées sur le terrain, elles sont rendues très mauvaises. Donc au lieu que ça parte d'en haut, parfois c'est bon d'inverser ça et que ça parte d'en bas ou d'avoir des suggestions du staff qui est sur le terrain pour ensuite pouvoir prendre la meilleure décision. » (Gestionnaire de l'organisation)

« Je les sens très déconnectés du terrain, ça serait le fun qu'ils soient un peu plus proches. Oui c'est beau de nous transmettre des informations, mais de venir valider avec nous ce qu'ils mettent en place. » (Gestionnaire de l'organisation)

« Au-delà de communiquer, je pense qu'il faudrait des fois que la haute direction vive davantage la réalité, c'est pour voir l'ampleur de la situation. » (Gestionnaire de l'organisation)

La première recommandation formulée par les gestionnaires est de renforcer le lien entre la haute direction et le terrain. Beaucoup perçoivent la direction comme distante, voire déconnectée de la réalité opérationnelle. Une présence accrue sur le terrain permettrait non seulement une prise de décision mieux adaptée aux enjeux concrets, mais aussi une meilleure compréhension des défis rencontrés par les gestionnaires. Un aspect clé soulevé concerne également la transparence des

intentions de la direction. Les gestionnaires souhaitent une présence authentique, motivée par une réelle volonté d'amélioration, plutôt qu'une simple démarche symbolique.

4.4.2 Implanter une communication bidirectionnelle

*« [il faut] Plus de transparence pour garder un meilleur engagement du personnel »
(Gestionnaire de l'organisation)*

« C'est plus au niveau de la communication, j'imagine. Je pense que la lacune, souvent c'est ça, c'est au niveau de la communication, il faut plus vulgariser de façon opérationnelle leurs pensées » (Gestionnaire de l'organisation)

La deuxième recommandation des gestionnaires concerne l'amélioration des systèmes de communication. L'un des problèmes majeurs réside dans l'imposition de procédures jugées inadaptées à la réalité du terrain, conséquence directe du manque de consultation des gestionnaires. Pour remédier à cette situation, la mise en place de mécanismes formels de rétroaction serait bénéfique, offrant ainsi aux gestionnaires l'opportunité d'exprimer leurs perspectives. Ces mécanismes pourraient prendre la forme de boîtes à suggestions ou d'événements collaboratifs, tels que des World Cafés, favorisant un dialogue constructif entre la direction et le personnel sur le terrain.

4.4.3 Faire preuve de confiance et augmenter la latitude des gestionnaires

« Respectez vos gestionnaires de premier niveau et ne les traitez pas comme des exécuteurs d'ordres tout le temps. » (Gestionnaire de l'organisation)

« Tu sais, nous, on est des gestionnaires aussi, on est censé avoir une tête aussi là, puis être capable d'avoir des idées. » (Gestionnaire de l'organisation)

Lors des entretiens, plusieurs gestionnaires ont exprimé un sentiment de sous-estimation de leur rôle et de leurs compétences. Pour remédier à cette situation, il serait pertinent d'accroître leur autonomie et de renforcer la reconnaissance de leur travail, tout en réduisant le « micro-management ». Cette approche permettrait de témoigner d'une plus grande confiance envers leurs capacités et d'améliorer leur engagement au sein de l'organisation.

4.4.4 Soutenir le parcours des gestionnaires

Le manque de soutien et d'encadrement dans la formation des gestionnaires constitue un enjeu majeur ayant un impact direct sur la performance des équipes de gestion. De nombreux gestionnaires ont exprimé des difficultés liées à l'absence d'accompagnement lors de leur prise de poste et au manque de soutien dans l'évolution de leur carrière. Cette problématique découle d'un déficit de communication sur les opportunités de développement interne, ainsi que d'un accompagnement insuffisant une fois en fonction. Pour y remédier, la mise en place d'un programme structuré facilitant l'accès aux postes de gestion permettrait de clarifier et d'harmoniser les parcours professionnels au sein de l'organisation. Par ailleurs, un plan de formation et d'accompagnement plus élaboré favoriserait une intégration réussie et améliorerait les performances des nouveaux gestionnaires.

4.5 Conclusion

L'analyse des résultats met en lumière les défis majeurs rencontrés par les gestionnaires de premier niveau dans l'organisation étudiée. Les facteurs de risque identifiés, notamment les relations complexes avec la haute direction, les attentes élevées, le manque de ressources et l'insuffisance de l'accompagnement, contribuent directement au stress et à l'épuisement professionnel. Parallèlement, plusieurs facteurs de protection ont été relevés, tels que le soutien

entre collègues, la flexibilité dans la gestion du temps et la diversité des sources de motivation, qui permettent d'atténuer certaines pressions du poste.

Les conséquences observées révèlent une dynamique contrastée entre désengagement et motivation. Si certains gestionnaires développent une intention de quitter l'organisation ou adoptent une posture cynique face aux défis quotidiens, d'autres maintiennent un engagement fort, motivés par leur sentiment d'appartenance et la valorisation de leur rôle. Les recommandations formulées par les gestionnaires, axées sur une meilleure communication, une autonomie accrue et un soutien organisationnel renforcé, soulignent la nécessité d'adapter les pratiques de gestion pour favoriser un climat de travail plus équilibré et durable.

Ces constats amènent à une réflexion plus large sur les implications des résultats pour la gestion organisationnelle et la prévention de l'épuisement professionnel. La section suivante, consacrée à la discussion, analysera en profondeur ces résultats en les mettant en perspective avec les théories existantes et les modèles organisationnels, afin d'identifier des pistes d'amélioration concrètes et applicables.

Chapitre 5 : Discussion des résultats

5.1 Introduction

Ce chapitre propose une analyse des résultats présentés précédemment, en mettant en lumière leur impact et en ouvrant des pistes de réflexion en lien avec notre problématique. L'objectif central de cette étude était d'identifier les facteurs individuels et organisationnels qui influencent les niveaux d'épuisement des gestionnaires de premier niveau dans le secteur du transport dans cette ville Nord-Américaine. Grâce à une analyse thématique rigoureuse, nous avons pu cerner les lacunes des pratiques organisationnelles en place et formuler des recommandations visant à atténuer leurs effets négatifs tout en favorisant des dynamiques plus bénéfiques.

Les thématiques abordées dans ce chapitre incluent la latitude décisionnelle des gestionnaires, l'intégration et le développement des employés, les ressources mises à leur disposition ainsi que le soutien entre collègues. Nous examinerons également la qualité de la communication organisationnelle, la charge de travail et les conditions générales de l'environnement de travail. Ces éléments seront analysés en tenant compte de leur influence directe et indirecte sur le bien-être et la performance des gestionnaires, afin d'identifier des stratégies concrètes d'amélioration.

5.2 Synthèse des résultats

Les résultats obtenus à travers cette étude mettent en lumière des enjeux significatifs, bien que nuancés par les perceptions individuelles des gestionnaires interrogés. Ces résultats permettent également de confirmer l'utilité du modèle de JD-R comme cadre interprétatif, notamment dans la compréhension de l'accumulation de demandes excessives et la rareté de certaines ressources.

Les facteurs de risque identifiés sont les suivants :

1. Relations complexes avec la haute direction : Un manque de latitude décisionnelle et une perception de microgestion affectent le sentiment d'autonomie des gestionnaires.

2. Difficultés de communication : Un sentiment d'isolement marqué, particulièrement chez les gestionnaires de premier niveau, limite leur accès aux échanges stratégiques.
3. Exigences professionnelles élevées : La surcharge administrative, combinée à la gestion des incidents liés à l'itinérance et à l'augmentation du stress postpandémique, crée une pression constante.
4. Manque de ressources et de soutien : L'absence d'accompagnement adéquat après des événements traumatiques affecte le bien-être des gestionnaires.
5. Déficit d'accompagnement dans le rôle : Un écart persistant entre la formation reçue et les compétences réellement requises rend l'intégration au poste plus difficile.

En revanche, plusieurs facteurs de protection ont été identifiés :

1. Soutien entre collègues : Perçut comme un élément central dans la gestion du stress, en compensant le manque d'efficacité du programme d'aide aux employés.
2. Flexibilité organisationnelle : La gestion autonome du temps et des tâches contribue à un meilleur équilibre professionnel.
3. Sources de motivation diverses : La gestion des imprévus et la résolution de problèmes apportent une stimulation intellectuelle et un sentiment d'accomplissement.
4. Conditions organisationnelles favorables : Une rémunération compétitive, des avantages sociaux et des perspectives d'évolution interne renforcent l'engagement.
5. Initiatives personnelles : La mise en place de stratégies individuelles comme le sport, les loisirs et le recours à des soins de santé privés permet aux gestionnaires de mieux gérer leur bien-être.

Les conséquences identifiées se répartissent en deux catégories :

1. Négatives : Épuisement professionnel, désengagement et intentions de départ.
2. Positives : Motivation intrinsèque et forte identification aux valeurs organisationnelles.

Enfin, les recommandations des gestionnaires se déclinent en quatre axes majeurs :

1. Rapprocher la haute direction du terrain pour favoriser une meilleure compréhension des réalités du travail.
2. Implanter un système de communication plus efficace afin de réduire l'isolement et améliorer la circulation de l'information.
3. Accroître la confiance accordée aux gestionnaires en leur laissant une plus grande marge de manœuvre décisionnelle.
4. Renforcer le soutien au développement professionnel pour aligner les compétences avec les exigences du poste.

En prenant en compte de ces recommandations, le modèle de Bakker et Demerouti (2007), ainsi que les enseignements tirés de la littérature et des entretiens, la suite de ce chapitre proposera une discussion approfondie sur l'interprétation des résultats et leurs implications organisationnelles.

Le cadre théorique retenu pour cette étude est le **modèle des demandes et des ressources au travail** de **Bakker et Demerouti (2007)**. Ce modèle prend en considération plusieurs dimensions essentielles, notamment la charge de travail, les exigences professionnelles et émotionnelles, les pressions liées aux échéances, ainsi que les ressources organisationnelles, telles que le soutien social, l'autonomie et les opportunités de développement.

La discussion qui suit s'appuie sur ce modèle ainsi que sur les données recueillies afin d'analyser en profondeur les principaux enjeux soulevés par les participants de l'étude. L'objectif est d'identifier les facteurs contribuant à l'épuisement des gestionnaires et de proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte organisationnel étudié.

5.2.1 Latitude décisionnelle

La relation entre les gestionnaires et la haute direction soulève plusieurs défis. Le manque de latitude décisionnelle limite leur autonomie et complique l'adaptation des décisions aux réalités du terrain. De plus, perçus comme de simples exécutants, les gestionnaires peinent à obtenir le

respect des employés, surtout lorsque des décisions sont imposées sans consultation, les mettant dans une position inconfortable face à leur équipe.

Malgré leur expérience, ces gestionnaires estiment que leurs compétences et leur expertise n'étaient ni reconnues ni valorisées par la haute direction. L'expression « **Faites confiance à vos gestionnaires** », maintes fois répétée lors des entretiens, souligne l'urgence d'adopter des stratégies favorisant une plus grande latitude décisionnelle au niveau des gestionnaires de premier niveau. Il est essentiel d'accorder une confiance accrue en leur jugement, en instaurant un cadre avec des limites claires, mais plus flexibles qu'auparavant. Un tel système permettrait aux gestionnaires d'exercer un leadership authentique, de renforcer leurs relations avec leurs équipes et d'atténuer les tensions hiérarchiques. Cette recommandation s'inscrit dans le modèle de Bakker et Demerouti, mettant en avant le besoin d'autonomie comme levier clé de la motivation et de l'engagement au travail.

Pour octroyer davantage de latitude décisionnelle et de confiance aux gestionnaires au sein d'une grande entreprise, telle que celle étudiée, l'adoption d'un modèle de gestion décentralisée s'avère pertinente. Ce modèle vise à déléguer les décisions opérationnelles aux gestionnaires de terrain, leur permettant ainsi de répondre plus efficacement aux réalités spécifiques de leur environnement.

Vers un modèle de gestion décentralisée

Pour renforcer cette latitude décisionnelle, l'adoption d'un modèle de gestion décentralisée apparaît comme une solution pertinente. Ce modèle repose sur la délégation des décisions opérationnelles aux gestionnaires de terrain, leur permettant de réagir de manière plus agile et efficace aux réalités spécifiques de leur environnement.

Dans son article « La construction de nouvelles relations entre contrôleur de gestion et managers opérationnels dans le contexte d'un contrôle de gestion décentralisé », Cécile Ennajem (2019) met en évidence plusieurs éléments fondamentaux de ce modèle :

Redéfinition des rôles : Dans une structure décentralisée, les gestionnaires opérationnels se voient accorder une plus grande autonomie. Cela implique un changement de posture des contrôleurs de gestion, qui passent d'un rôle de supervision stricte à celui de partenaires stratégiques. Ils deviennent alors des conseillers, médiateurs et facilitateurs dans la prise de décision.

Évolution des compétences : La décentralisation modifie les attentes à l'égard des gestionnaires. En plus de leurs compétences techniques, ils doivent développer des aptitudes relationnelles et stratégiques afin de mieux collaborer avec les autres niveaux hiérarchiques et assurer un pilotage efficace de leurs responsabilités.

Partage des responsabilités : En intégrant les gestionnaires opérationnels dans le processus de contrôle, ceux-ci gagnent en engagement et en appropriation des décisions. Cela favorise une gestion plus proactive et une meilleure adhésion aux orientations stratégiques.

Renforcement de la communication : Un dialogue ouvert et bidirectionnel entre la haute direction, les contrôleurs de gestion et les managers est crucial. Il permet non seulement d'instaurer une relation de confiance, mais aussi d'aligner les décisions avec les réalités du terrain et les objectifs organisationnels.

L'organisation étudiée a déjà amorcé certaines démarches en faveur d'une plus grande autonomie des gestionnaires. Par exemple, l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels responsabilise à la fois les gestionnaires et les employés en les incitant à intégrer ces principes dans leur contexte respectif. Cette approche favorise une prise d'initiative accrue et développe un réflexe d'anticipation des enjeux à long terme. (Source protégée par l'organisation¹⁵)

En poursuivant sur cette voie et en renforçant le modèle de gestion décentralisée, l'organisation pourrait non seulement améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi accroître l'engagement et la satisfaction des employés. En accordant une plus grande confiance aux gestionnaires de premier niveau, l'organisation favoriserait une culture de responsabilisation, contribuant ainsi à un meilleur équilibre entre exigences stratégiques et réalités du terrain.

¹⁵ **Source masquée :** Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

5.2.2 Intégration et développement des employés

Les gestionnaires de l'organisation ressentent un manque d'accompagnement, tant pour leur formation initiale que pour l'application des nouvelles procédures. L'écart entre les compétences requises et la formation offerte engendre du stress, particulièrement chez les recrues externes, qui peinent à s'adapter à la culture organisationnelle de l'entreprise. L'implémentation d'un programme d'intégration plus structuré, les opportunités de développement et le soutien de l'organisation seraient, selon le modèle théorique de cette étude, cruciaux pour que les employés se sentent heureux dans leur travail.

Programmes d'intégration structurés

Une formation initiale complète est importante pour assurer une intégration efficace des nouveaux employés. Celle-ci doit inclure des modules détaillés couvrant les aspects techniques du poste, les procédures internes et la culture organisationnelle. Une étude doctorale souligne d'ailleurs que la transmission claire des informations dès le recrutement facilite l'ajustement des nouveaux employés à leur environnement de travail, réduisant ainsi le stress lié à la prise de poste et améliorant leur efficacité à long terme (Locufier, 2015).

En complément de cette formation, la mise en place d'un programme de mentorat et de parrainage permet d'offrir un soutien individualisé aux nouvelles recrues. En leur attribuant un mentor expérimenté, l'organisation favorise la transmission de connaissances tacites, facilite leur intégration culturelle et renforce leur sentiment d'appartenance. Cette approche contribue à une socialisation organisationnelle efficace, permettant aux employés d'être rapidement opérationnels tout en développant un attachement plus fort à l'entreprise (Locufier, 2015).

Pratiques de socialisation adaptées

L'intégration des employés ne se limite pas à la formation initiale, elle repose également sur le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. L'organisation régulière de rituels d'équipe et d'activités collectives, telle que des événements de «team building» ou des

séances de réflexion, joue un rôle clé dans la consolidation de la cohésion interne. Ces pratiques permettent non seulement de renforcer les liens entre collègues, mais aussi d'aligner les employés sur les valeurs et la culture de l'entreprise, facilitant ainsi leur intégration (de Rauglaudre & Renard, 2022).

Par ailleurs, instaurer un système de rétroaction continue est essentiel pour assurer une adaptation efficace des nouvelles recrues. En mettant en place des mécanismes d'évaluation réguliers, l'organisation peut identifier rapidement les défis rencontrés par les employés et ajuster ses stratégies d'intégration en conséquence. Ce suivi proactif contribue à améliorer l'expérience des employés, en favorisant leur engagement et leur sentiment de reconnaissance au sein de l'entreprise (Locufier, 2015).

Développement professionnel et apprentissage organisationnel

Le développement des compétences des employés est un levier essentiel pour favoriser leur engagement et assurer la compétitivité de l'organisation. Offrir des formations continues permet aux travailleurs de s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles exigences du marché. En instaurant une dynamique d'apprentissage permanent, les organisations apprenantes favorisent une culture axée sur l'amélioration continue et l'innovation, garantissant ainsi une plus grande résilience face aux changements.

Par ailleurs, la mise en place de groupes de résolution de problèmes constitue un autre moyen efficace de renforcer l'implication des employés. (Benhamou & Lorenz, 2020) En encourageant la formation de cercles de qualité, où les travailleurs collaborent activement pour identifier et résoudre des problèmes opérationnels, l'organisation stimule leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Cette pratique, caractéristique des organisations apprenantes, favorise une culture d'initiative et de responsabilité partagée, où chaque employé contribue activement à l'amélioration des processus et à l'optimisation du fonctionnement global de l'entreprise.

En intégrant ces pratiques, l'organisation pourrait faciliter une intégration fluide de ses employés et promouvoir un développement professionnel continu, contribuant ainsi à une performance organisationnelle accrue.

5.2.3 Ressources octroyées

Les gestionnaires manquent de ressources pour gérer efficacement les incidents complexes, notamment dans des situations traumatisantes. Le soutien post-incident est jugé insuffisant, marqué par des procédures rigides et un manque de proximité. Cette absence d'accompagnement se ressent également dans l'encadrement de la mise en œuvre des décisions, les laissant souvent livrés à eux-mêmes face aux directives de la haute direction. Malgré la présence du programme d'aide aux employés, les gestionnaires de niveau 1 dénoncent un manque important de ressources offertes pour gérer leur stress et leur épuisement. Plusieurs ont parlé du programme d'aide (PAE) comme étant un dernier recours avec des ressources moindres.

Amélioration et promotion du Programme d'Aide aux Employés (PAE)

Afin d'optimiser le soutien aux gestionnaires, les gestionnaires ont souligné l'importance de réévaluer le PAE existant pour mieux l'adapter aux besoins spécifiques du personnel de l'organisation, en intégrant des services tels que des consultations accessibles et confidentielles avec des professionnels de la santé mentale ainsi que des ateliers de gestion du stress. Un PAE bien conçu et bien communiqué peut offrir un soutien précieux aux employés, améliorant ainsi leur bien-être et leur performance au travail.

Une étude sur l'administration du PAE telle que celle faite par une entité de recherche locale serait idéale. Elle souligne l'importance d'un programme accessible, neutre et confidentiel pour soutenir efficacement les employés confrontés à des défis personnels ou professionnels. Cette étude recommande à la Direction générale des ressources humaines d'identifier ses besoins en renseignement et de combler les lacunes. (Source protégée par l'organisation¹⁶)

¹⁶ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Renforcement des formations pour les gestionnaires

Il serait également bénéfique d'offrir des formations spécifiques pour les gestionnaires axés sur la gestion du stress, la résilience et les compétences en intervention post-incident. Ces formations permettent aux gestionnaires de mieux comprendre et gérer les impacts psychologiques des incidents critiques, tant pour eux-mêmes que pour leurs équipes. Des recherches commissionnées par des entités du gouvernement local indiquent que des programmes de formation adaptés peuvent améliorer la santé psychologique des employés et réduire les risques psychosociaux en milieu de travail. (Source protégée par l'organisation¹⁷)

Encouragement du soutien entre pairs

Le soutien entre pairs a été identifié par de nombreux gestionnaires comme un facteur de protection essentiel dans l'exercice de leurs fonctions. Puisque cette dynamique est déjà en place et perçue positivement, il serait bénéfique de renforcer et structurer ces relations entre collègues. Le sentiment de communauté et de solidarité apparaît comme un élément clé, notamment parce que les situations vécues par les gestionnaires sont souvent uniques et mieux comprises par leurs pairs. Mettre en place un programme structuré de soutien par les pairs permettrait de favoriser une compréhension mutuelle et une confiance accrue entre les gestionnaires, tout en facilitant le partage d'expériences et de bonnes pratiques. Cela contribuerait également à normaliser les réactions post-incident, en réduisant l'isolement et la détresse psychologique. Un tel programme pourrait s'appuyer sur la formation d'employés expérimentés, capables d'offrir un soutien émotionnel et professionnel à leurs collègues confrontés à des situations stressantes ou traumatisantes. Cette approche, déjà reconnue comme efficace dans plusieurs milieux professionnels, a démontré son impact positif sur le bien-être organisationnel et la gestion du stress en entreprise (Cyr, McKee, O'Hagan, & Priest, 2016).

¹⁷ **Source masquée :** Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

5.2.4 Communication

Les gestionnaires de premier niveau perçoivent la haute direction comme difficile d'accès et peu à l'écoute de leurs contributions. Le manque d'outils de communication adaptés, surtout pour ceux du circuit de métro, accentue leur isolement. Ne pouvant pas facilement solliciter leurs supérieurs pour discuter des défis quotidiens, ils se retrouvent souvent à gérer seuls leurs difficultés, augmentant ainsi leur risque d'épuisement professionnel.

Pour améliorer la communication entre les gestionnaires de terrain et la haute direction, plusieurs pratiques organisationnelles peuvent être mises en place.

Une première approche consisterait à mettre en place un examen par les pairs afin d'auditer les pratiques de communication existantes, d'identifier leurs lacunes et de proposer des améliorations. Cette méthode offrirait une analyse objective des mécanismes en place et permettrait d'adopter des stratégies plus adaptées aux besoins des gestionnaires. De plus, elle favoriserait une meilleure compréhension des réalités vécues sur le terrain tout en renforçant la cohésion organisationnelle (Poirier, M., 2012).

Une autre solution efficace serait d'organiser des réunions ouvertes entre les différents niveaux de gestion sur une base régulière. Ces rencontres réuniraient des représentants des divers échelons hiérarchiques afin de discuter des objectifs stratégiques, des défis rencontrés et des initiatives en cours. En instaurant un dialogue transparent et accessible, ces réunions permettraient d'améliorer la compréhension mutuelle, de renforcer l'alignement organisationnel et d'encourager la participation active des gestionnaires de premier niveau dans les décisions stratégiques (Smits, Pernelle 2010).

5.2.5 Charge administrative et conciliation vie professionnelle et personnelle

La charge administrative et la conciliation entre vie professionnelle et personnelle sont des défis majeurs pour les gestionnaires de premier niveau. Les procédures administratives lourdes et la bureaucratie complexe empiètent sur leurs responsabilités principales et constituent une source

importante de stress. Pour y remédier, plusieurs pratiques organisationnelles peuvent être mises en place.

Pour réduire la charge administrative des gestionnaires de premier niveau et leur permettre de se concentrer sur leurs responsabilités essentielles, il est nécessaire d'adopter certaines pratiques organisationnelles. L'une des premières actions serait de simplifier les procédures internes afin d'éliminer les tâches répétitives et d'optimiser les processus administratifs. En allégeant la complexité bureaucratique, on permettrait aux gestionnaires de consacrer davantage de temps à la gestion des opérations et à l'encadrement de leur personnel (Organisation de coopération et de développement économiques, s.d).

Dans cette même perspective, l'automatisation des tâches administratives récurrentes à l'aide d'outils technologiques pourrait être une solution efficace. Par exemple, l'intégration de systèmes numériques pour la gestion documentaire ou la planification des réunions permettrait de diminuer le temps consacré aux tâches administratives et d'améliorer l'efficacité du travail des gestionnaires (Lacombe, 2011). En adoptant ces stratégies, l'organisation pourrait leur offrir un environnement plus fluide et mieux adapté aux exigences de leur rôle.

En plus d'une charge administrative importante, l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des gestionnaires est fortement affecté par la nature du travail et des horaires atypiques. Ces contraintes rendent la déconnexion plus difficile, ce qui amplifie le stress et la fatigue. Toutefois, certains ajustements pourraient contribuer à améliorer cet équilibre, en permettant aux gestionnaires de mieux gérer leurs responsabilités professionnelles tout en préservant leur bien-être.

L'entreprise propose déjà une certaine flexibilité dans la gestion du temps, permettant aux gestionnaires d'organiser certaines parties de leur travail selon leurs disponibilités. Toutefois, offrir un choix plus large quant aux horaires de travail, tout en restant dans des plages définies, pourrait leur permettre d'adapter leur emploi du temps à leurs obligations personnelles. Une telle approche favoriserait une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, réduisant ainsi la pression liée aux contraintes horaires. (Payette & Chrétien, 2021)

L'organisation pourrait également renforcer une culture d'entreprise favorisant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Cela pourrait passer par des campagnes de

sensibilisation et des activités visant à éduquer les employés et la direction sur l'importance d'une conciliation efficace et des pratiques qui la favorisent (Lazzari, 2012). De plus, des programmes de formation axés sur le développement des compétences en gestion du temps et en leadership empathique aideraient les gestionnaires à mieux répartir leurs responsabilités, tout en préservant leur bien-être personnel (Payette & Chrétien, 2021).

L'instauration de politiques de déconnexion serait essentielle pour prévenir l'excès de travail en dehors des heures prévues. Cela impliquerait l'établissement de directives claires encadrant les communications professionnelles hors des horaires de travail, permettant ainsi aux gestionnaires de véritablement se détacher de leurs responsabilités durant leurs périodes de repos. Une telle initiative favoriserait un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle et contribuerait à la réduction du stress et de la fatigue liés à une hyperconnectivité constante. (Organisation internationale du travail (OIT), 2023)

5.2.6 L'environnement de travail

Ce point représente l'un des enjeux les plus critiques à adresser au sein de l'organisation. Les gestionnaires sont confrontés à des situations de plus en plus dangereuses et traumatisantes, notamment la violence, les problèmes de santé mentale dans la population, l'itinérance et la hausse des suicides dans le réseau de métro. Ces éléments contribuent à un niveau de stress particulièrement élevé, surpassant même d'autres facteurs de pression déjà existants. Pour offrir un véritable sentiment de sécurité et de protection aux employés, plusieurs actions concrètes peuvent être mises en place.

Le Guide des bonnes pratiques en itinérance de cette métropole propose plusieurs recommandations pour favoriser une intervention proactive auprès des personnes vivant une situation d'itinérance ou étant à risque de la vivre. Dans cette optique, il serait essentiel d'instaurer des programmes de formation ciblés pour les gestionnaires, axés sur la gestion des situations de crise, la communication avec des individus en détresse et la reconnaissance des signes avant-coureurs de comportements violents ou suicidaires. Une formation adéquate permettrait aux gestionnaires et aux employés d'interagir plus efficacement avec ces populations

vulnérables, réduisant ainsi leur stress quotidien et renforçant la sécurité globale. Actuellement, l'absence de préparation face à ces situations constitue une source majeure d'anxiété dans leur travail. (Hurtubise, Roy, Trudel, Rose, & Pearson, 2021)

Toutefois, au-delà de la formation, l'aménagement des infrastructures de transport en commun joue aussi un rôle clé dans la prévention des crises et la gestion des interventions auprès des personnes vulnérables. À ce titre, l'installation de portes palières dans le métro, bien que prévue depuis longtemps, à désormais été repoussée à une date ultérieure selon une source médiatique locale. (Source protégée par l'organisation¹⁸). Pourtant, cette initiative serait extrêmement bénéfique pour limiter les situations critiques, en empêchant les intrusions sur les voies et en réduisant les risques d'incidents graves, comme les comportements suicidaires ou les interactions dangereuses avec les usagers. En l'absence de telles mesures, les gestionnaires et les employés doivent gérer ces événements avec des ressources limitées, ce qui accentue leur stress et leur sentiment d'impuissance. Associer des formations adaptées à des aménagements sécuritaires permettrait non seulement d'améliorer la gestion des crises, mais aussi de renforcer la sécurité et le bien-être de tous, tant pour les travailleurs que pour les usagers du réseau de transport.

En parallèle, un renforcement des services de soutien psychologique et des programmes de bien-être pour les gestionnaires de premier niveau s'impose. Cela inclurait un accès facilité à des consultations avec des professionnels de la santé mentale, des groupes de soutien entre pairs et des ateliers de gestion du stress. Ce volet rejoint directement la nécessité d'améliorer le programme d'aide aux employés, afin d'assurer un accompagnement plus adapté aux réalités spécifiques des gestionnaires. (Communauté européenne du rail [CER] & Fédération européenne des travailleurs des transports [ETF], 2012)

Enfin, une collaboration plus étroite avec les services communautaires spécialisés dans l'accompagnement des personnes en situation d'itinérance ou souffrant de troubles mentaux permettrait d'intervenir de manière plus appropriée. En orientant ces individus vers des ressources adaptées, on pourrait limiter les incidents et améliorer le climat de sécurité au sein du réseau de transport. Une telle synergie entre les acteurs internes et externes contribuerait à alléger

¹⁸ **Source masquée** : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

la pression sur les gestionnaires tout en garantissant une réponse plus humaine et efficace aux enjeux sociaux auxquels ils font face. (Hurtubise, Roy, Trudel, Rose, & Pearson, 2021)

5.3 Conclusion

Cette étude a mis en évidence quels facteurs peuvent influencer les niveaux d'épuisement des gestionnaires de premier niveau dans le secteur du transport dans une métropole Nord-Américaine. L'analyse a révélé que des enjeux, tels que le manque de latitude décisionnelle, l'isolement communicationnel, la surcharge administrative, l'insuffisance des ressources de soutien et la pression exercée par des conditions de travail difficiles contribuent fortement à leur stress et à leur détresse psychologique. Toutefois, certains éléments de protection, comme le soutien entre collègues, la flexibilité dans la gestion du temps et les opportunités de développement professionnel, viennent atténuer ces effets négatifs et encouragent une motivation intrinsèque.

D'un point de vue managérial, ces résultats soulignent l'importance d'un changement organisationnel visant à mieux soutenir les gestionnaires sur le terrain. Il est impératif de renforcer leur autonomie décisionnelle, d'améliorer les mécanismes de communication entre les différents niveaux hiérarchiques et de simplifier les procédures administratives pour leur permettre de se concentrer sur leur rôle stratégique. Par ailleurs, la mise en place de politiques de déconnexion, le développement d'un programme de soutien psychologique plus adapté et l'établissement de collaborations plus étroites avec des partenaires communautaires sont des initiatives essentielles pour améliorer leur bien-être et leur engagement à long terme.

Les perspectives d'amélioration futures incluent la nécessité de poursuivre l'évaluation des conditions de travail des gestionnaires au fil du temps afin d'ajuster les stratégies mises en place. Une étude plus approfondie sur les impacts concrets des réformes proposées, ainsi qu'une analyse comparative avec d'autres organisations du même secteur, permettrait de mieux comprendre les leviers d'action les plus efficaces. Enfin, la réflexion pourrait s'étendre à une approche plus large de la santé organisationnelle, intégrant à la fois la prévention des risques psychosociaux et la promotion d'un environnement de travail plus humain et résilient.

Chapitre 6 : Conclusion

Ce chapitre vise à synthétiser les principaux résultats de notre recherche en les replaçant dans leur contexte. Nous présenterons d'abord les constats majeurs qui émergent de l'étude, suivis des contributions théoriques et pratiques de la recherche. Ensuite, nous soulignerons les limites inhérentes à l'étude et, enfin, nous proposerons des pistes pour des recherches futures.

6.1 Rappel des principaux constats de recherche

L'objectif principal de cette recherche était d'examiner quels facteurs individuels et organisationnels peuvent influencer les niveaux d'épuisement des gestionnaires de premier niveau, en tenant compte des dynamiques organisationnelles et des réalités du terrain. Au travers de notre analyse, plusieurs constats majeurs ont émergé, mettant en lumière des défis, mais aussi des opportunités d'amélioration.

Nous avons identifié plusieurs facteurs ayant un impact direct sur les niveaux d'épuisement des gestionnaires de premier niveau, notamment :

Des facteurs de risques : les relations difficiles avec la haute direction, les demandes trop élevées, les ressources trop rares et le manque d'accompagnement

Des facteurs de protection : le soutien entre collègues, la flexibilité dans la gestion du temps, la diversité des sources de motivation au travail et les initiatives personnelles.

Les conséquences et implications : les conséquences dérivant de ces facteurs se divisent en 2 types, celles à valence négative, telles que l'épuisement professionnel, le désengagement et l'intention de quitter l'organisation, et les conséquences positives, qui renforcent la motivation intrinsèque et le sentiment d'appartenance.

Ces constats mettent en évidence la nécessité d'adopter des stratégies organisationnelles adaptées afin de prévenir et réduire les niveaux d'épuisement chez les gestionnaires de premier niveau.

6.2 Contributions de la recherche

6.2.1 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur l'épuisement professionnel chez les gestionnaires de premier niveau en apportant une compréhension plus approfondie et contextualisée des facteurs qui l'influencent et de ses conséquences. En s'appuyant sur le modèle des demandes et des ressources au travail de Bakker et Demerouti (2007), ainsi que sur les travaux de Bolduc et Baril-Gingras (2010), elle contribue à la consolidation de ce cadre en confirmant l'importance de l'autonomie et du soutien social comme leviers de prévention de l'épuisement professionnel.

Toutefois, cette étude va au-delà des approches existantes en intégrant une perspective sectorielle spécifique, celle du transport public, un domaine encore peu exploré dans la littérature sur la santé psychologique des gestionnaires de premier niveau. En mettant en lumière les défis uniques de cette industrie – notamment les contraintes opérationnelles rigides, la pression constante liée à la continuité du service public, et les dynamiques relationnelles complexes entre les divers niveaux hiérarchiques – cette recherche affine et nuance l'application du modèle des demandes et des ressources au travail dans un contexte organisationnel caractérisé par une forte imprévisibilité et des exigences élevées en matière de gestion de crise.

De plus, cette étude introduit une réflexion sur les stratégies organisationnelles permettant d'atténuer l'épuisement professionnel dans des environnements où les marges de manœuvre sont limitées. Elle met en évidence que si l'autonomie et le soutien social sont des ressources clés, leur efficacité dépend largement des structures et des pratiques de gestion mises en place par l'organisation. Ce constat ouvre ainsi de nouvelles pistes d'analyse sur l'interaction entre la culture organisationnelle, les politiques managériales et la résilience psychologique des gestionnaires de premier niveau.

6.2.2 Contributions pratiques

Sur le plan pratique, cette étude offre des recommandations concrètes pour l'organisation à l'étude, et toutes autres organisations dans le domaine du transport faisant face à des défis similaires. En nous appuyant sur les résultats obtenus, nous avons pu proposer des pistes d'action visant à :

Renforcer l'autonomie décisionnelle en leur déléguant plus de responsabilités stratégiques et en adoptant un modèle de gestion décentralisé. Cela leur permettrait d'adapter les décisions aux réalités du terrain et d'exercer un leadership plus efficace et authentique.

Améliorer la communication interne en rapprochant la haute direction du terrain pour mieux comprendre les défis quotidiens et en instaurant un système de communication efficace afin de réduire l'isolement et faciliter les échanges stratégiques.

Optimiser l'intégration et le développement des employés en mettant en place un programme structuré comprenant formation initiale, mentorat et suivi régulier, tout en favorisant une culture de formation continue pour aligner les compétences avec les exigences du poste.

Renforcer les ressources et le soutien post-incident en améliorant le Programme d'Aide aux Employés (PAE) avec des services adaptés et en mettant en place un programme de soutien entre pairs pour encourager la solidarité et le partage d'expérience.

Alléger la charge administrative et favoriser la conciliation travail-vie personnelle en simplifiant les procédures et en automatisant certaines tâches, tout en favorisant une plus grande flexibilité dans la gestion du temps.

Renforcer la sécurité et la gestion des situations difficiles en développant des formations spécifiques sur la gestion des crises et les interactions avec des populations vulnérables, tout en collaborant avec des organismes spécialisés pour apporter des solutions adaptées aux défis du terrain.

Ces recommandations pourront être appliquées par l'organisation afin d'adresser les cas d'épuisement professionnel chez les gestionnaires de premier niveau.

6.3 Limites de la recherche

En raison des choix méthodologiques liés à l'échantillonnage, à l'analyse et au mode de collecte des données, certaines limites doivent être prises en compte. Bien que ces limites puissent influencer l'interprétation des résultats, elles ne remettent pas en question la validité de cette recherche.

6.3.1 Biais de sélection des participants et surreprésentation de certains thèmes

Une des limitations qui découle du mode de participation volontaire, est que cette méthode peut avoir favorisé la présence des gestionnaires les plus enclins à exprimer leurs opinions. Ce biais pourrait entraîner une surreprésentation de certaines perspectives, au détriment d'une diversité plus large de points de vue. De plus, certains thèmes pourraient ressortir davantage non pas en raison de leur prévalence dans la population étudiée, mais simplement parce qu'ils ont été mentionnés plus fréquemment par les participants.

6.3.2 Subjectivité dans l'interprétation des données et influence du chercheur

La présence du chercheur lors des entretiens peut avoir influencé les réponses des participants, ces derniers pouvant ressentir une pression sociale à répondre d'une certaine manière. Par ailleurs, l'interprétation des données peut être affectée par les biais subjectifs du chercheur, ce qui constitue une limite inhérente aux méthodes qualitatives.

De plus, la qualité des entrevues peut varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment la relation de confiance entre le chercheur et le participant, le contexte dans lequel l'entretien se déroule et les compétences du chercheur à poser des questions pertinentes. Ces éléments peuvent influencer la richesse des réponses obtenues et, par conséquent, la qualité des conclusions tirées.

6.3.3 Spécificité contextuelle des résultats

Enfin, le contexte organisationnel particulier de cette étude constitue une limite à l'applicabilité des résultats. La forte culture d'entreprise et les enjeux spécifiques à l'organisation étudiée peuvent avoir influencé les réponses des participants, rendant certaines conclusions moins applicables à d'autres environnements de travail.

6.4 Pistes de recherche futures

À partir des constats et des limites identifiées, plusieurs avenues mériteraient d'être explorées afin d'approfondir la compréhension de l'épuisement chez les gestionnaires de premier niveau. Nous proposons notamment une étude avec un échantillon plus large pour avoir une meilleure compréhension en diversifiant les profils et en intégrant différentes expériences. Par ailleurs, une analyse comparative avec d'autres secteurs permettrait d'identifier des facteurs communs et des particularités propres à certains environnements de travail, renforçant ainsi la validité et l'applicabilité des résultats à un plus large éventail de situations professionnelles. De plus, une étude longitudinale sur l'application des recommandations pour identifier les véritables facteurs liés à l'épuisement et dévaluer d'autres indicateurs non abordés. En somme, ces pistes permettront de consolider les connaissances sur l'épuisement professionnel et d'appuyer les démarches futures d'adaptation et d'amélioration.

6.5 Adaptation aux défis futurs et perspectives pour les villes Nord-Américaines

L'évolution des grandes villes en Amérique du Nord au cours des prochaines années sera marquée par des changements significatifs, tant sur le plan urbain, économique et social. La croissance démographique, la transition vers des modalités plus écologique, l'augmentation de l'itinérance et les transformations technologiques imposeront de nouvelles exigences aux gestionnaires de premier niveau dans le secteur du transport.

Que les investissements dans le transport en commun augmentent ou diminuent, la gestion des infrastructures et de la logistique deviendra de plus en plus complexe. Cette complexité réside dans la nécessité d'adapter les stratégies de gestion aux fluctuations budgétaires et aux attentes des usagers. D'une part, une baisse des investissements entraînera des défis majeurs en matière de maintien et d'optimisation des infrastructures existantes. D'autre part, une augmentation importante des investissements engendrera une autre forme de complexité, soit l'accélération des projets d'expansion, l'intégration de nouvelles technologies et la modernisation rapide des infrastructures, nécessitant une planification rigoureuse et une gestion efficace du changement.

L'expansion des réseaux de transport nécessite une coordination efficace entre les différents acteurs, tels que les municipalités, les autorités de transport et les entreprises privées, afin d'assurer une planification cohérente et une mise en œuvre efficace des projets. La croissance démographique et l'urbanisation accélérée accentuent la pression sur les infrastructures existantes, entraînant une saturation accrue des réseaux et un besoin constant d'entretien et de modernisation. Par ailleurs, les attentes des usagers ne cessent de croître, exigeant des services plus rapides, plus fiables et mieux intégrés aux nouvelles technologies. Cette évolution pousse les gestionnaires à naviguer dans un environnement toujours plus dynamique et exigeant, où ils doivent concilier contraintes budgétaires, développement durable et innovations technologiques pour répondre aux besoins en constante évolution. Ainsi, leur rôle devient non seulement plus complexe, mais aussi plus stratégique, les amenant à anticiper les défis futurs et à mettre en place des solutions innovantes pour garantir un transport en commun efficace et adapté aux réalités urbaines en mutation.

L'évolution du contexte socio-économique imposera également de nouveaux défis aux gestionnaires de premier niveau, notamment une intensification des interactions avec des populations vulnérables, ce qui accentuera les pressions psychosociales au sein des organisations. L'augmentation des inégalités économiques, les fluctuations du marché de l'emploi et les crises sociales peuvent affecter directement la dynamique du milieu de travail, rendant la gestion des équipes plus complexe et exigeante. Dans ce contexte, les gestionnaires devront faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation et développer des compétences en intelligence émotionnelle pour mieux répondre aux besoins diversifiés des employés et des usagers. Par ailleurs, ces changements nécessiteront un renforcement des ressources en soutien

psychologique, tant pour les gestionnaires eux-mêmes que pour leur personnel, afin de prévenir l'épuisement professionnel et de maintenir un climat de travail sain. La mise en place de formations spécifiques à la gestion des crises, à la résolution de conflits et à l'accompagnement des employés en situation de vulnérabilité deviendra essentielle pour assurer une gestion efficace et humaine. Ainsi, dans un environnement socio-économique en constante mutation, les gestionnaires devront continuellement ajuster leurs pratiques et adopter une approche proactive pour faire face aux défis émergents, tout en maintenant la stabilité et la performance de leur organisation.

Ainsi, les stratégies recommandées dans cette étude ne se limitent pas à répondre aux défis actuels, mais constituent également des leviers pour anticiper les évolutions futures et bâtir un environnement de travail plus résilient. En intégrant progressivement ces recommandations, l'organisation pourra mieux s'adapter aux mutations du secteur du transport et assurer une gestion efficace et durable dans le futur.

Conclusion générale

En conclusion, cette recherche a mis en évidence l'importance de la latitude décisionnelle et du soutien social dans la prévention de l'épuisement chez les gestionnaires. Elle a confirmé le modèle des demandes et des ressources de Bakker et Demerouti et a permis d'identifier des leviers d'amélioration pour l'organisation en question. Bien que des défis persistent, les résultats obtenus ouvrent la voie à des actions concrètes visant à prévenir et réduire les taux d'épuisement professionnel chez les gestionnaires de premier niveau. En poursuivant cette réflexion et en intégrant les recommandations formulées, il est possible d'aller vers une transformation positive et durable dans le domaine du transport.

Bibliographie

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2017). Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research*, 4, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001>

American Psychological Association. (n.d.). *Workplace burnout*. APA.
<https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/workplace-burnout>

Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1997). Burnout as a process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 703–708.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Benhamou, S., & Lorenz, E. (2020). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France* (Document de travail n° 2020-03). France Stratégie.

<https://www.strategie.gouv.fr/publications/organisations-travail-apprenantes-enjeux-defis-france>

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).

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper (Ed.), *APA handbook of research methods in psychology: Vol. 2. Research designs* (pp. 57–71). American Psychological Association.

Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.

Burt, B. (2001). Definitions of risk. *Journal of Dental Education*, 65(10), 1007–1008. <https://doi.org/10.1002/J.0022-0337.2001.65.10.TB03442.X>

Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Cyr, C., McKee, H., O'Hagan, M., & Priest, R. (2016). *Le soutien par les pairs : une nécessité—Rapport présenté au comité du Projet de soutien par les pairs de la Commission de la santé mentale du Canada*. https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2016-10/Making_the_Case_for_Peer_Support_2016_Fr.pdf.pdf

Deangelis, T. (2022, January). APA’s warning on burnout and stress in the workplace. *Monitor on Psychology*. American Psychological Association. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>

Delaye, R., & Boudrandi, S. (2010). L’épuisement professionnel chez le manager de proximité: le rôle régulateur de l’entreprise dans la prévention du burnout. *Revue Management et Avenir*, 2, 254–269.

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

research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 18–30.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000047>

Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., & McGuire, A. B. (2018). Integrating self-determination and job demands–resources theory in predicting mental health provider burnout. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45, 121–130.

Ennajem, C. (2019). La construction de nouvelles relations entre contrôleur de gestion et managers opérationnels dans le contexte d'un contrôle de gestion décentralisé. *Recherches en Sciences de Gestion*, (1), 109-144.

Förstner, B. R., Böttger, S. J., Moldavski, A., Bajbouj, M., Pfennig, A., Manook, A., ... Tschorn, M. (2023). The associations of Positive and Negative Valence Systems, Cognitive Systems and Social Processes on disease severity in anxiety and depressive disorders. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1161097. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2023.1161097>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Gagnon, S., & Judd, M. M. (2012). *The role of supervisor support in reducing burnout among public sector workers.* *Public Personnel Management*, 41(4), 527–540.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). *A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects.* *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100.

Hodkinson A, Zhou, A, Johnson J, Geraghty K, Riley R, Zhou A et al. Associations of physician burnout with career engagement and quality of patient care: systematic review and meta-analysis *BMJ* 2022; 378 :e070442 doi:10.1136/bmj-2022-070442

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Jackson, V., Chou, S., & Browne, K. (2017). Protective factors against child victimization in the school and community: An exploratory systematic review of longitudinal predictors and interacting variables. *Trauma, Violence, & Abuse, 18*, 303–321.

<https://doi.org/10.1177/1524838015611675>

Janiukštis, A., Kovaite, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). *Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres*. *Administrative Sciences, 14*(10), 237.

<https://doi.org/10.3390/admsci14100237>

Lacombe, V. (2011). *Analyse de l'organisation et de la gestion du temps des gestionnaires à travers les tâches et les activités : une étude terrain d'un centre hospitalier* (mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal). Archipel UQAM.

<https://archipel.uqam.ca/4414/1/M12286.pdf>

Laila, M., & Hanif, R. (2017). The impact of task level demands, work group level support and affective commitment on emotional exhaustion among services managers: A mediating moderating perspective. *Journal of Management Research, 9*(3), 23–45.

Lamorte, V., L'Haridon, M., Lienhard, B., Ménard, V., & Mercier, C. (2006). *Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ?* [Mémoire de fin d'études, Université Paris-Dauphine]. Dauphine Executive Education. https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-Equilibre-Vie-Professionnelle-Vie-Privee-MBA-Management-Ressources-Humaines-Dauphine-PSL.pdf

Laroche, P., & Schmidt, G. (2003). *Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France*. Cahiers du CEREFIGE, 0303

Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle* (thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal). Archipel UQAM.
<https://archipel.uqam.ca/5278/1/D2395.pdf>

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123.

Locufier, A. (2015). *Rôle des pratiques de recrutement et d'intégration et de la qualité de vie au travail sur la réussite de l'entrée organisationnelle du nouvel embauché : vers un modèle descriptif et explicatif multifactoriel ?* Psychologie. Université de Bordeaux.
Français. ffNNT : 2015BORD0126ff. fftel01423867f.

Maisonneuve, F., Groulx, P., Galy, A., Chênevert, D., & Cossette, M. (2024). The cost of protecting resources: A cross-sectional study on the interaction between LMX and role ambiguity on work addiction and burnout among Canadian first-level healthcare managers. *Frontiers in Psychology*, 15, 1298001.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.

Maslach, C., & 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>

Organisation de coopération et de développement économiques. (s.d.). *Administrative simplification*. OCDE. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/administrative-simplification.html>

Organisation internationale du travail (OIT). (2023). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. OIT. <https://www.ilo.org>

Øvretveit, J., & Staines, A. (2011). *L'amélioration de la valeur dans les services de santé*. Springer Paris. <https://doi.org/10.1007/978-2-8178-0229-9>

Poirier, M. (2012). *Relations publiques et communications organisationnelles : analyse des processus de communication interne à des fins d'information dans le cadre d'une gestion de crise* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel.
<https://archipel.uqam.ca/4467/1/M12358.pdf>

Payette, B., & Chrétien, L. (2021). L'harmonisation travail-vie personnelle des gestionnaires du réseau de la santé : exploration des défis et des stratégies. *Ad machina l'avenir de l'humain au travail*, 4(1). <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1244>

Racine, F. (2021). Un encadrement de proximité en recomposition: Les « managers de rayon » dans la grande distribution. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 76(1), 25–45.

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Robert, V., & Vandenberghe, C. (2024). Engagement de continuité et santé mentale des employés: Le rôle des traits d’affectivité. *Personnel and Team Optimization Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.pto.2024.01.002>

Salari, N., Khazaie, H., Hosseini-Far, A., Khaledi-Paveh, B., Kazeminia, M., Mohammadi, M., Shohaimi, S., & Hosseini, S. (2021). The prevalence of burnout among healthcare workers in the COVID-19 era: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 758849. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.758849>

Saiti, A., & Stefou, T. (2020, May 29). Hierarchical Organizational Structure and Leadership. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Retrieved 26 Jan. 2025, from <https://oxfordre.com/education/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-709>.

Schaufeli, W. B., & De Witte, H. (2019). Burnout, engagement, and workaholism: Psychological perspectives on work and well-being. *Frontiers in Psychology*, 10, 284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer.

Sharot, T., & Garrett, N. (2016). Forming beliefs: Why valence matters. *Trends in Cognitive Sciences*, 20, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.11.002>

Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association.

Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 328.

Smits, P. La propension des gestionnaires envers les évaluations participatives. (2010).

Université de Montréal. Retrieved from <https://umontreal.scholaris.ca/items/55eb2778-151a-4b8b-a2ce-36956295d4d4>

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l'entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l'organisation à l'étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Tenny, S., Brannan, J. M., & Brannan, G. D. (2017). *Qualitative study*. StatPearls Publishing. Disponible sur : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Source masquée : Conformément à l’entente de confidentialité entre le Pôle santé HEC Montréal et l’organisation à l’étude, les éléments permettant son identification ont été anonymisés

Valeau, P. (2017). *Les effets de l'engagement affectif, continu et normatif sur l'intention de rester dans le métier d'entrepreneur*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 83–106.
<https://doi.org/10.3917/entre.163.0083>

Appendice A



Comité d'éthique de la recherche

Le 30 avril 2021

À l'attention de :
Denis Chênevert
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2022-4467

Titre du projet de recherche : Évaluation des déterminants organisationnels et individuels de l'épuisement professionnel chez les superviseurs de premier niveau. Étude dans 2 secteurs : santé et services sociaux et manufacturier

Source de financement : IRSST - CCS Non déclarée

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 30 avril 2021. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 mai 2022**.

Dès que disponible, vous devrez transmettre au CER le numéro de compte CCS qui vous sera attribué pour ce financement à l'aide du formulaire F8 - Modification de projet que vous devrez ajouter à votre projet dans Nagano.

Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal



Comité d'éthique de la recherche

Le 12 juin 2024

À l'attention de : Denis Chênevert, Département de gestion des ressources humaines , HEC Montréal

Cochercheurs : Michel Cossette; Nadia Benomar; Samira Aslsariraei; Francis Maisonneuve; Dina Loutchko; Veronica Rusu; Alicia Gervais; Albert Amba Mballa; Jade Lyonnais-Lafond; Esther Pétillon; Annik Wilson; Salma Benelfellah

Projet # : 2022-4467

Titre du projet : Évaluation des déterminants organisationnels et individuels de l'épuisement professionnel chez les superviseurs de premier niveau. Étude dans 2 secteurs : santé et services sociaux et manufacturier

Bonjour Denis Chênevert,

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

En vous remerciant cordialement,

Le CER de HEC Montréal

Appendice B

Grille d'entrevue

Sujet : Contexte de travail

Pourriez-vous décrire votre organisation :

Quelle est sa mission,

Quels sont ses clients,

Quel est son fonctionnement

Décrivez-nous vos tâches à titre de gestionnaire de premier niveau

Que faites-vous dans une journée type?

Avec qui êtes-vous en contact et pourquoi?

Quelles sont vos tâches?

Quelles sont celles qui sont les plus exigeantes?

Quelles sont celles qui sont les moins exigeantes?

Sujet: : Le leadership

1) Comment décririez-vous votre style de leadership?

2) Comment croyez-vous qu'un employé décrirait votre leadership?

3) Quel est le plus gros obstacle que vous avez dû relever depuis votre entrée en fonction dans votre poste actuel? Comment avez-vous réussi à surmonter cet obstacle?

4) Comment arrivez-vous à motiver votre équipe à faire preuve de soutien à l'interne?

Sujet: La latitude décisionnelle (autonomie)

1) Comment qualifieriez-vous votre latitude décisionnelle au sein de votre organisation?

2) Comment qualifieriez-vous votre latitude décisionnelle dans la prise de décision pour l'organisation du service sous votre responsabilité?

Sujet: La charge de travail

- 1) Comment qualifieriez-vous votre quantité de travail actuellement?
- 2) Comment qualifieriez-vous votre rythme/vitesse de complétion de travail actuellement?
- 3) Quels sont les éléments qui vous semblent le plus difficile dans votre travail? Pourquoi?
- 4) Quels sont les éléments qui vous énergise dans votre emploi? Pourquoi?
- 5) Vous arrive-t-il parfois de devoir empiéter sur votre vie personnelle pour pouvoir accomplir tout le travail requis par votre fonction? Si oui, quelles sont les conséquences?

Sujet: L'épuisement professionnel

- 1) Comment qualifieriez-vous votre niveau de cynisme actuellement? (est-ce que vous traitez les gens sous votre supervision comme objets, est ce que vous voyez moins un sens au travail)
- 2) Comment qualifieriez-vous votre niveau de ressources émotionnelles (ou d'épuisement émotionnel) actuellement? Est-ce que vous vous levez fatiguer, irritabilité, fleur de peau.
- 3) Quelles sont les ressources dont vous disposez dans votre organisation pour vous protéger contre l'épuisement émotionnel ?
- 4) Comment arrivez-vous à gérer votre épuisement? Comment rechargez-vous vos batteries
- 5) Avez-vous déjà considéré quitter?

Sujet : présence syndicale

- 1) Pouvez-vous me parler de l'impact de la présence du syndicat sur votre quotidien en tant que gestionnaire?

Sujet: Les relations avec les collègues

- 1) Pouvez-vous me parler de vos relations avec vos collègues et vos membres d'équipe ?

Sujet: Le support de la haute direction

- 1) Pouvez-vous me parler du niveau de support que vous ressentez de la part de la haute direction?

Sujet : Performance

1) Comment décririez-vous la performance de votre équipe?

Si vous aviez un message à passer à la haute direction, ça serait quoi?

Avez-vous quelque chose à ajouter?