





**HEC MONTRÉAL**

**Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : exploration du lien entre les styles de leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership**

**Par  
Mélanie Dufour**

**Sciences de la gestion  
Développement organisationnel**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M.Sc.)*

Décembre 2019  
© Mélanie Dufour

# Avis de conformité du CER

## HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2019-3046

**Titre du projet de recherche :** Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership

**Chercheur principal :**

Mélanie Dufour, étudiante M. Sc.  
HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**

Denis Chênevert  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 19 octobre 2018

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 19 octobre 2018

**Date d'échéance du certificat :** 01 octobre 2019

---

Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

# Approbation éthique initiale



Comité d'éthique de la recherche

Le 19 octobre 2018

À l'attention de : Mélanie Dufour

**Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet :** 2019-3046

**Titre du projet de recherche :** Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership

---

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 19 octobre 2018. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 octobre 2019**.

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 oeuvre 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**

# Renouvellement de l'approbation éthique

**HEC MONTRÉAL**

Comité d'éthique de la recherche

## RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2019-3046 - Lien entre leadership, la santé psychologique et l'efficacité du leadership

**Titre du projet de recherche :** Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership

**Chercheur principal :**  
Mélanie Dufour  
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Denis Chênevert  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 19 octobre 2018

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 01 octobre 2019

**Date d'échéance du certificat :** 01 octobre 2020

---

Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

## Sommaire

Le réseau de la santé et des services sociaux du Québec est marqué dans son histoire par une série de changements et de réformes. La dernière réforme de 2015 suivant l'adoption de la Loi 10 a mené à une restructuration complète du système de santé québécois où quelque 6000 postes de directeurs généraux, de cadres supérieurs et intermédiaires des secteurs cliniques ont été abolis pour créer 4500 postes refondus, jumelant ainsi un poste et demi ou deux postes (Bergeron, 2016). Cette réforme a entraîné une augmentation importante des congés de maladie dans tous les titres d'emplois confondus (Fleury, 2017), y compris pour les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux qui doivent composer avec une surcharge de travail ainsi qu'avec des équipes trop nombreuses et dispersées dans plusieurs points de service (AGESSS, 2017).

Cette recherche a comme objectif principal de mieux comprendre la nature du lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique au travail des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que celle de leurs employés. De plus, ce mémoire cherche à analyser l'impact du contexte de travail actuel créé par la réforme de la Loi 10 sur ce lien.

Les résultats suggèrent que contrairement à ce qui est préconisé dans le réseau de la santé et des services sociaux actuellement, non seulement le leadership transformationnel, mais aussi le leadership transactionnel de type récompense contingente sont liés à l'efficacité du leadership. De plus, bien que les résultats suggèrent que le leadership transformationnel et de type récompense contingente ne protègent pas la santé psychologique au travail, il a été démontré que les styles de leadership correctif et passif entraînent pour leur part de la détresse psychologique au travail et ce, autant pour les gestionnaires que pour les employés. Finalement, l'analyse des résultats qualitatifs a permis de conclure que le contexte de travail de travail actuel des cadres intermédiaires affecte négativement le lien entre leur leadership, leur efficacité et leur santé psychologique au travail.

Ce mémoire souligne donc l'importance de développer le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé

et des services sociaux. De plus, il met en évidence l'importance de s'attarder aux conditions de travail actuelles de ceux-ci dans le but de promouvoir leur santé psychologique au travail.

**Mots clés :** leadership, santé psychologique au travail, bien-être psychologique, détresse psychologique, efficacité du leadership, cadres intermédiaires, réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

# TABLE DES MATIÈRES

AVIS DE CONFORMITÉ DU CER.....	IV
APPROBATION ÉTHIQUE INITIALE.....	V
RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE.....	VI
SOMMAIRE .....	VI
LISTE DES TABLEAUX .....	XI
LISTE DES FIGURES.....	XIII
REMERCIEMENTS.....	XIV
INTRODUCTION.....	1
LE CONTEXTE DE RECHERCHE.....	1
LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	4
LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	4
LES CONTRIBUTIONS POTENTIELLES DE LA RECHERCHE .....	5
LA STRUCTURE DU MÉMOIRE.....	6
CHAPITRE 1 : LA REVUE DE LITTÉRATURE .....	7
1.1 LE LEADERSHIP.....	7
1.1.1 Le concept du leadership.....	7
1.1.2 Les typologies du leadership .....	15
1.2 LE LEADERSHIP ET LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	33
1.3 L'EFFICACITÉ DU LEADERSHIP .....	35
1.4 LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL .....	38
1.4.1 Le bien-être psychologique .....	39
1.4.2 La détresse psychologique.....	40
1.5 LE LIEN ENTRE LE LEADERSHIP ET LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE.....	42
CHAPITRE 2 : LE CADRE CONCEPTUEL.....	45
2.1 UN NOUVEAU PARADIGME DE RECHERCHE SUR LE LEADERSHIP .....	46
2.2 LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES .....	51
2.3 LA THÉORIE DU <i>CROSSOVER</i> .....	56
2.4 SCHÉMA DU CADRE CONCEPTUEL.....	57
2.5 SOMMAIRE DU CHAPITRE.....	57
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	58

<b>3.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>58</b>
<b>3.2 ÉCHANTILLON CIBLÉ.....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Critères d'inclusion et d'exclusion .....	60
<b>3.3 COLLECTE DE DONNÉES.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4 DESCRIPTION DES INSTRUMENTS DE MESURE DU VOLET QUANTITATIF.....</b>	<b>63</b>
3.4.1 La variable indépendante.....	63
3.4.2 Les variables dépendantes .....	64
3.4.3 Variables de contrôle.....	67
<b>3.5 DESCRIPTION DE L'OUTIL UTILISÉ POUR LE VOLET QUALITATIF.....</b>	<b>68</b>
<b>3.6 LA DÉMARCHE .....</b>	<b>68</b>
<b>3.7 STRATÉGIES D'ANALYSE PRIVILÉGIÉES .....</b>	<b>71</b>
3.7.1 Analyse des données quantitatives.....	71
3.5.2 Analyse des données qualitatives.....	72
<b>CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 RÉSULTATS QUANTITATIFS.....</b>	<b>74</b>
4.1.1 Portrait de l'échantillon.....	74
4.1.2 Les analyses préliminaires.....	81
4.1.3 La vérification des hypothèses.....	85
4.1.4 La synthèse des résultats quantitatifs .....	91
<b>4.2 RÉSULTATS QUALITATIFS.....</b>	<b>93</b>
4.2.1 Le gestionnaire dans son rôle de leader.....	93
4.2.2 Le quotidien du gestionnaire .....	107
4.2.3 La synthèse des résultats qualitatifs .....	116
<b>4.3 LE SOMMAIRE DES RÉSULTATS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS.....</b>	<b>116</b>
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION.....</b>	<b>118</b>
<b>5.1 PREMIER CONSTAT .....</b>	<b>118</b>
5.1.2 Conclusion à tirer du premier constat .....	120
<b>5.2 DEUXIÈME CONSTAT.....</b>	<b>120</b>
5.2.1 Conclusion à tirer du deuxième constat .....	123
<b>5.3 TROISIÈME CONSTAT .....</b>	<b>124</b>
5.3.1 Conclusion à tirer du troisième constat.....	127
<b>5.4 SOMMAIRE DE LA DISCUSSION.....</b>	<b>127</b>
<b>CHAPITRE 6 : LA CONCLUSION.....</b>	<b>128</b>
<b>6.1 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>129</b>

<b>6.2 IMPLICATIONS PRATIQUES.....</b>	<b>130</b>
6.2.1 Promotion de la santé psychologique au travail.....	130
6.2.2 Développement du leadership.....	133
<b>6.3 LIMITES.....</b>	<b>134</b>
<b>6.4 AVENUES FUTURES DE RECHERCHE.....</b>	<b>135</b>
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>138</b>
<b>ANNEXE A : AVIS D’APPROBATION ÉTHIQUE DU CER DU CISS DE LA MONTÉRÉGIE- CENTRE .....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXE B — GUIDE D’ENTREVUE .....</b>	<b>VI</b>
<b>ANNEXE C — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ (FCE).....</b>	<b>VIII</b>
<b>ANNEXE D — ÉNONCÉ DE CONSENTEMENT POUR LES GESTIONNAIRES.....</b>	<b>XIV</b>
<b>ANNEXE E - ÉNONCÉ DE CONSENTEMENT POUR LES EMPLOYÉS.....</b>	<b>XVI</b>
<b>ANNEXE F — ANNONCE DE RECRUTEMENT AUX GESTIONNAIRES .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>ANNEXE G — ANNONCE DE RECRUTEMENT AUX EMPLOYÉS.....</b>	<b>XIX</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1. Les différences entre leadership et management .....	9
Tableau 2. Différents types de pouvoir .....	11
Tableau 3. Définitions du leadership.....	14
Tableau 4. Exemples de comportements orientés vers les tâches, les relations et le changement	18
Tableau 5. Caractéristiques de la personnalité, comportements et effets sur les supporteurs du leadership charismatique.....	23
Tableau 6. Critères d'efficacité du leadership .....	36
Tableau 7. Les huit configurations de l'étude de Gavan O'Shea et al. (2009).....	48
Tableau 8. Taille de l'échantillon ciblé en fonction de la méthodologie mixte choisie.....	60
Tableau 9. Plan de la collecte de données .....	62
Tableau 10. Exemples d'items du Multifactor Leadership Questionnaire de Bass et Avolio, 1995 .....	64
Tableau 11. Exemple d'items du LMX 12 items de Liden et Maslyn, 1998.....	65
Tableau 12. Exemple d'items du MBI (1996-2016) de Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson ....	66
Tableau 13. Exemple d'items de l'échelle de mesure du bien-être psychologique au travail (BEPT) de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) .....	67
Tableau 14. Répartition des répondants selon l'organisation, le type de participant et le taux de réponse .....	75
Tableau 15. Répartition des répondants selon le type de participant et le genre.....	75
Tableau 16. Répartition des répondants selon le type de participant et l'âge.....	76
Tableau 17. Répartition des répondants selon le type de participant et la scolarité.....	76
Tableau 18. Répartition de l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste pour les gestionnaires .....	77
Tableau 19. Répartition des années complétées dans l'organisation et dans le poste pour les employés .....	78
Tableau 20. Répartition de la durée sous supervision du gestionnaire actuel pour les employés .	78
Tableau 21. Répartition de la présence d'employés dans d'autres points de service .....	79
Tableau 22. Répartition de la distance approximative des points de service du bureau principal du gestionnaire .....	79
Tableau 23. Moyennes et écarts-types des variables de contrôle pour les gestionnaires.....	80

Tableau 24. Moyennes et écarts-types des variables contrôle pour les employés .....	80
Tableau 25. Coefficients de corrélation intraclasse (ICC) .....	81
Tableau 26. Fidélité des mesures employées dans les questionnaires initiaux.....	83
Tableau 27. Fidélité des mesures employées dans les questionnaires après modifications .....	84
Tableau 28. Moyennes et écarts-types des variables indépendantes et dépendantes .....	85
Tableau 29. Matrice de corrélations pour les gestionnaires .....	87
Tableau 30. Matrice de corrélations pour les employés.....	88
Tableau 31. Sommaire des résultats quantitatifs.....	92
Tableau 32. Synthèse des résultats qualitatifs .....	116
Tableau 33. Sommaire des résultats quantitatifs et qualitatifs.....	117

## Liste des figures

Figure 1. Modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) .....	16
Figure 2. Dyades verticales.....	21
Figure 3. Continuum du leadership.....	25
Figure 4. Full Range of Leadership Model.....	26
Figure 5. Effet additif du leadership transformationnel .....	29
Figure 6. Profils de leader de l'étude de Doucet et al. (2015) .....	48
Figure 7. Profils de styles de leadership de l'étude d'Arnold et al. (2017).....	50
Figure 8. Cadre conceptuel.....	57
Figure 9. Designs de recherche de la méthodologie mixte.....	59
Figure 10. Représentation politique de l'organisation .....	104
Figure 11. Exemple d'organigramme d'une direction de programme .....	105
Figure 12. La prison psychique de Middleton et Cukier (2006).....	132

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier M. Denis Chênevert d'avoir accepté d'embarquer dans cette grande aventure avec moi, et ce, malgré le fait que je n'ai pas un profil typique d'étudiante à la M. Sc. avec mes obligations parentales et professionnelles. Nous partageons tous deux une grande passion pour tout ce qui touche le domaine de la santé et des services sociaux et je me sens privilégiée d'avoir pu bénéficier de votre grande expertise. J'ai ressenti une grande fierté d'être associée à vous dans ce projet et j'espère sincèrement pouvoir collaborer de nouveau avec vous dans un avenir rapproché.

Je veux remercier le Comité d'éthique du CISSS de la Montérégie-Centre qui a accepté d'agir à titre de comité évaluateur de ce projet de recherche. Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux professionnels des directions de la recherche des CISSS/CIUSSS participants qui ont cru à mon projet, à Mme Marie-Ève Duval qui m'a (vraiment !) aidé dans mon recrutement de CISSS/CIUSSS, aux directions des ressources humaines qui m'ont accordé du temps pour discuter de la faisabilité de la recherche dans leur contexte de travail spécifique et qui ont accepté que je déploie le projet dans leur organisation respective. D'accepter de participer à un projet de recherche sur la santé psychologique des cadres intermédiaires, sujet auquel peu de recherches se sont intéressées jusqu'à maintenant, fait de vous des exceptions et témoigne d'une grande considération de votre part. Vous me donnez espoir dans l'avenir du réseau de la santé et des services sociaux.

Je tiens à remercier les vingt gestionnaires ainsi que leurs employés qui ont accepté de participer à ce projet de recherche. J'ai apprécié chaque moment passé en votre présence et je me sens extrêmement privilégiée d'avoir pu rencontrer chacun d'entre vous. Vous avez été réellement inspirants et j'espère sincèrement que ce projet de recherche pourra contribuer à améliorer votre quotidien.

Ma reconnaissance s'adresse évidemment à ma famille. Mon père et Diane qui m'ont allumé un paquet de chandelles pour me faire passer à travers ; ma mère, qui doit avoir un sixième sens et qui est toujours prête à m'offrir son aide pour m'aider dans mon quotidien et ma meilleure amie, ma sœur Myriam, pour tout le soutien apporté au quotidien avec les encouragements, les relectures, les commentaires, le *brainstorming*. Et finalement, tout cela n'aurait pas été possible sans le soutien

indéfectible de ma « gang », mes enfants, Kaleb et Mia, et mon mari, Alexandre. Je vous remercie pour votre grande compréhension, votre amour inconditionnel, votre présence réconfortante et vos encouragements.

En dernier lieu, je tiens à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour son soutien financier. Je vous remercie d'avoir cru en ce projet et de m'avoir aidée à développer mes aptitudes en recherches.

# Introduction

## Le contexte de recherche

Créé en 1985, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS) a pour mission de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être des Québécoises et des Québécois en rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec (MSSS, 2016). Il est principalement encadré par la Loi sur les services de santé et services sociaux qui a subi une réforme majeure en avril 2015 avec l'adoption de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* (Loi 10) (MSSS, 2016). C'est la structure complète du système de santé québécois qui a été modifiée en abolissant les dix-huit agences de santé et services sociaux pour ainsi fusionner les 182 centres de santé et services sociaux en trente-quatre établissements parmi lesquels on retrouve treize centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et neuf centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS). S'ajoutent aux CISSS et aux CIUSSS, douze centres hospitaliers universitaires, instituts universitaires et autres centres de santé qui n'ont pas fusionné (MSSS, 2014). L'objectif de cette réforme était de favoriser et de simplifier l'accès aux services pour la population, de contribuer à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et d'accroître l'efficience et l'efficacité du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) (MSSS, 2014).

Cette réforme a augmenté de façon significative l'imputabilité des gestionnaires puisque c'est quelque 6000 postes de directeurs généraux, de cadres supérieurs et intermédiaires des secteurs cliniques qui ont été abolis pour créer 4500 postes refondus, jumelant ainsi un poste et demi ou deux postes (Bergeron, 2016). Les gestionnaires qui sont demeurés dans le réseau ont gardé la même rémunération en attente d'un reclassement officiel de toutes les classes salariales, mais pour les nouveaux détenteurs de postes-cadres, celle-ci s'est toutefois retrouvée à la baisse avec un classement provisoire (Bergeron, 2017). En octobre 2015, l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS) témoigne publiquement d'un sentiment d'insécurité vécu par l'ensemble de ses membres qui subissent une grande pression en cette période

de grande mouvance. En avril 2016, un sondage de l'AGESSS démontre que c'est près de la moitié des gestionnaires du réseau qui ont déclaré s'être sentis déprimés dans la dernière année et que 77 % de ceux-ci ont observé une détérioration du climat de travail depuis le début de la réforme (Daoust-Boisvert, 2016). De plus, 93 % des gestionnaires disaient effectuer des heures supplémentaires de façon hebdomadaire et 49 % de ceux-ci disaient travailler plus de 46 heures par semaine alors qu'ils ne sont rémunérés que pour 35 heures par semaine (AGESSS, 2016). À l'automne 2016, le reclassement salarial est finalement officialisé et les gestionnaires sont mécontents puisque les nouveaux salaires ne correspondent pas à l'augmentation des tâches (Bergeron, 2016).

En 2017, l'AGESSS soutient que deux ans après le début de la réforme, le quotidien des gestionnaires ne s'améliore pas : au contraire, la pression serait omniprésente avec des échéanciers très serrés et un rythme de travail imposé trop rapide, ils déclarent aussi un manque de latitude dans les projets dictés par le MSSS ainsi qu'un manque de consultation sur la faisabilité des projets, les ressources ou la priorisation des dossiers. De plus, ils se doivent de respecter les attentes liées au budget sous menace d'une intervention ministérielle le cas échéant. Ils doivent gérer des équipes nombreuses souvent réparties sur de nombreux sites et un large territoire, ce qui rajoute une grande complexité à leur tâche (AGESSS, 2017). Ainsi, la réforme a provoqué une constante augmentation du nombre de congés de maladie dans toutes les catégories d'emploi confondues. Le ratio d'heures d'assurance salaire, c'est-à-dire le « nombre d'heures en assurance salaire par rapport au nombre d'heures travaillées par l'ensemble du personnel dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux » (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2019), est un indicateur de gestion étroitement suivi par le MSSS qui s'est fixé comme cible au Plan stratégique 2015-2020 un ratio de 5,9 %. Au printemps 2018, le ratio dépassait les 7,4 % alors qu'il était de moins de 6 % avant la réorganisation de 2015, le MSSS étant donc bien loin de sa cible. Cette augmentation du ratio d'assurance salaire a coûté cher au réseau, 555 millions en 2017. Toutes les catégories d'emplois sont touchées, les plus grandes augmentations étant chez les préposés aux bénéficiaires (9 %) et les infirmières (7,54 %). Les cadres n'échappent pas à cette triste réalité, la situation s'étant définitivement détériorée avec une augmentation du taux d'assurance salaire de 33 % en deux ans (Krol, 2018).

Afin de réussir ce grand changement transformationnel, le RSCS mise, entre autres, sur le développement du leadership transformationnel pour ses cadres actuels ainsi que pour ses futurs cadres via les programmes de relève des cadres. De plus, le leadership transformationnel fait partie des compétences recherchées dans la plupart des offres d'emploi de postes de cadres dans le RSCS. Ceci est cohérent avec le point de vue de Tremblay *et al.* (2005) qui soutient que la qualité du leadership des cadres représente le premier levier d'action d'une démarche de mobilisation. Mais pourquoi le leadership transformationnel, parmi tous les autres styles de leadership, a-t-il été ciblé par le RSCS ? Plusieurs motifs issus de la littérature peuvent expliquer ce choix. Entre autres, le leadership transformationnel serait plus effectif que les autres styles de leadership dans des contextes de changement et de transformation organisationnelle (Bass et Riggio, 2006) puisqu'il serait fortement corrélé avec l'engagement dans le changement des employés (Herold *et al.*, 2008). De plus, le leadership transformationnel a été corrélé positivement avec de multiples concepts associés à la santé psychologique au travail des employés. Cet aspect se veut particulièrement pertinent dans le contexte du RSCS qui fait face à une augmentation importante des congés de maladie, toutes les catégories d'emploi confondues. Cependant, deux questions s'imposent. Premièrement, est-il réaliste de ne miser que sur le développement d'un seul style de leadership dans un contexte de changement transformationnel ? Certains auteurs maintiennent que les leaders les plus efficaces seraient à la fois transformationnels et transactionnels (Gavan O'Shea *et al.*, 2009). Citons comme exemple l'étude de Doucet *et al.* (2015) qui a pu démontrer que les styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire cohabitent à différents degrés chez un même individu, créant ainsi des profils de leaders qui sont différents en termes de performance et en termes d'attitudes chez les employés (telles que la confiance envers le superviseur, la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel). Deuxièmement, comme mentionné précédemment, il a été démontré dans la littérature que le leadership transformationnel était corrélé positivement avec la santé psychologique des employés, mais qu'en est-il de la santé psychologique du leader lui-même ? Il n'existe que très peu d'études dans la littérature qui s'intéressent au bien-être psychologique du leader lui-même (Byrne *et al.*, 2014; Joseph *et al.*, 2015). Pourtant, une étude de Skakon *et al.* (2010) met en évidence que le stress vécu par le leader et son bien-être affectif sont associés, par effet de contagion, au stress vécu par les employés et leur bien-être affectif. De plus, dans une récente étude longitudinale menée sur une période de deux ans auprès de gestionnaires, Zwingmann, Wolf et Richter (2016) ont pu établir que le leadership

transformationnel pouvait augmenter à long terme l'épuisement émotionnel du leader lui-même. Ces constats sont inquiétants, c'est pourquoi ce projet de recherche cherche à les adresser.

## **La problématique de recherche**

Le système de santé et des services sociaux du Québec est marqué par une longue histoire de réformes et de restructurations. En effet, au fil des années, « les réorganisations quasi perpétuelles du système ont affecté chacune des institutions de santé au Québec » (Deschamps *et al.*, 2016: 195). Dans ce contexte de changement continu, le RSSS mise sur le développement du leadership transformationnel pour l'ensemble de ces cadres afin que ceux-ci soient en mesure de faire face aux nombreux défis engendrés par la dernière réforme. Malheureusement, il semble que cette stratégie n'apporte pas toujours les résultats escomptés puisque le recours à l'assurance salaire progresse pour toutes les catégories d'emplois du RSSS depuis la réorganisation massive de 2015 (le taux d'assurance salaire était à 6 % avant la réforme et se situait à 7,4 % en 2018) (Krol, 2018). Comme le mentionne Krol (2018), « c'est à se demander si l'assurance salaire n'est pas devenue la soupape de sûreté des employés de la santé ».

## **Les objectifs de la recherche**

Ce mémoire de maîtrise vise à mieux comprendre la nature du lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique au travail du gestionnaire ainsi que celle de ses employés. De plus, il cherche à comprendre comment le contexte de travail créé par la réforme de la Loi 10 peut affecter ce lien.

Dans le but de circonscrire cette recherche, un seul niveau hiérarchique est ciblé, soit celui des cadres intermédiaires (c'est-à-dire des cadres non syndiqués ayant des fonctions d'encadrement de personnel), puisqu'ils représentent des acteurs fondamentaux en contexte de changement organisationnel (Bareil, 2004). En effet, le cadre intermédiaire joue plusieurs rôles essentiels dans le changement « notamment le rôle de leader en incitant les membres à le suivre dans le changement » (AQESSS, 2013: 26). De plus, puisque cette recherche s'intéresse, entre autres, à la santé psychologique des leaders, plusieurs études ont permis de démontrer que les cadres de ce niveau hiérarchique seraient plus à risque d'épuisement professionnel que ceux à des niveaux

hiérarchiques plus élevés, car ceux-ci ont « plus d'influence, de contrôle, de liberté d'agir et de soutien » (Bjorklund *et al.*, 2013: 752), ce qui agirait à titre de facteurs de protection sur leur santé psychologique. Le niveau d'autonomie augmenterait avec les niveaux hiérarchiques, ce qui ferait en sorte que les cadres supérieurs « expérimenteraient moins de conflits entre les demandes » (Løkke et Madsen, 2014: 106). Les cadres intermédiaires, pour leur part, éprouveraient plus de stress au travail en raison de leur proximité avec les clients (Løkke et Madsen, 2014: 106).

Ce mémoire tente donc de répondre à cette question de recherche : **quel est le lien entre le style de leadership des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux, leur efficacité et leur santé psychologique au travail ainsi que celle de leurs employés ?** De plus, ce mémoire cherche à adresser, comme sous-question de recherche : **comment le contexte de travail actuel des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux affecte-t-il ce lien ?**

### **Les contributions potentielles de la recherche**

Il y a peu d'études qui se sont intéressées à la santé psychologique des cadres. En effet, cette tendance est relativement nouvelle dans la littérature. Cette étude tente donc de combler cette lacune et se rajoutera aux études déjà conduites sur la santé psychologique des leaders en s'intéressant plus spécifiquement à leur style de leadership.

Cette étude s'appuie sur le postulat que « le leadership peut être acquis en partie » (Lainey, 2008: 22) et aura des implications intéressantes pour le développement du leadership chez les cadres intermédiaires du réseau de santé et services sociaux qui vivent actuellement une période de grande turbulence suite au changement transformationnel engendré par l'adoption de la Loi 10. Il est souhaité que cette recherche puisse dégager des styles de leadership qui protègent la santé psychologique du leader lui-même ainsi que celle de ses employés, tout en favorisant l'efficacité de son leadership. De plus, puisqu'une analyse du contexte de travail à travers la perception qu'ont les cadres intermédiaires du RSSS de celui-ci sera réalisée, cette recherche tentera d'émettre des recommandations basées sur les points saillants du discours des cadres rencontrés. Ces deux exercices permettront par la suite de suggérer des interventions liées au développement

organisationnel visant le développement du leadership ainsi que la promotion de la santé psychologique au travail des cadres intermédiaires du RSSS.

## **La structure du mémoire**

Ce mémoire comprendra six chapitres. Dans le premier chapitre, une synthèse de la recension des écrits sur les concepts qui sont mobilisés dans la question de recherche sera présentée. En premier lieu sera exposée une synthèse de la littérature sur le leadership pour pouvoir arriver à la définition conceptuelle qui guidera les réflexions de ce mémoire. Puis seront analysées les différentes typologies du leadership. Par la suite, puisque le réseau de la santé et des services sociaux vit un changement transformationnel, une brève revue de la littérature sur la place du leadership dans la gestion du changement sera présentée. Ensuite, les concepts de l'efficacité du leadership ainsi que celui de la santé psychologique au travail seront explorés pour finalement, terminer avec une recension des écrits qui ont étudié le leadership et la santé psychologique du leader lui-même. Dans le deuxième chapitre sera présenté le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche. Les liens entre les trois concepts principaux de cette recherche seront établis dans ce chapitre. Puis, au troisième chapitre sera exposé le choix méthodologique qui a été privilégié. Dans le quatrième chapitre, les résultats issus de l'analyse quantitative et de l'analyse qualitative seront présentés, l'objectif étant de vérifier les hypothèses et de répondre à la question ainsi qu'à la sous-question de recherche. Ensuite, le chapitre cinq sera dédié à la discussion des résultats puis finalement, le chapitre 6 présentera la conclusion avec les contributions théoriques, les implications pratiques, les limites ainsi que les avenues futures de recherche.

# **Chapitre 1 : La revue de littérature**

L'objectif de ce chapitre est de présenter une revue de la littérature sur le leadership, sur l'efficacité du leadership ainsi que sur la santé psychologique au travail, qui sont les trois concepts mobilisés dans le cadre de ce mémoire. Cette recension ne sera pas spécifique au domaine de la santé et des services sociaux puisque cela l'aurait rendue beaucoup trop restreinte. Dans un premier temps, une recension des écrits sur le concept du leadership sera réalisée dans le but d'en arriver à dégager une définition qui permettra de guider la démarche réflexive de cette recherche. Puis, l'importance du leadership en contexte de changement organisationnel sera abordée puisque les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux vivent actuellement un changement transformationnel. Par la suite, les concepts d'efficacité du leadership et de santé psychologique au travail seront analysés pour terminer avec une exploration du lien entre le leadership et la santé psychologique au travail pour le leader et ses employés.

## **1.1 Le leadership**

Bien que jouissant d'une popularité qui n'est plus à démontrer, le leadership est aussi un concept fort complexe. Puisqu'il s'agit du concept central de ce mémoire, il importe de bien comprendre ce qu'est le leadership afin de pouvoir déterminer par la suite la définition qui guidera les réflexions de ce mémoire. Par la suite seront présentées les différentes typologies du leadership pour finalement, terminer avec une analyse en profondeur du modèle du leadership transformationnel, modèle qui a été privilégié dans le cadre de cette recherche.

### **1.1.1 Le concept du leadership**

Nous avons tous déjà entendu l'expression : « Il est né pour diriger ! ». Cette expression fait référence à une des visions principales du leadership qui sera discutée au début de la présente section. Par la suite, la distinction entre le leadership et le management sera clarifiée, ces deux concepts étant souvent confondus dans la pratique. Ensuite, deux notions fondamentales du concept du leadership seront analysées, soit l'influence et le pouvoir. En dernier lieu, les différentes définitions du concept de leadership seront explorées pour finalement présenter la définition qui sera utilisée dans ce mémoire.

### 1.1.1.1 Les différentes visions du leadership

Plusieurs visions seraient à l'origine des différentes définitions du leadership (Lainey, 2008: 22). L'expression « Il est un leader naturel ! » fait référence à la perspective des traits du leadership. Selon cette vision, certains individus sont littéralement nés avec des caractéristiques ou des qualités qui les rendent leaders et ce sont celles-ci qui les différencient des individus qui ne sont pas des leaders. Ainsi, le leadership est inné, il ne s'apprend pas. Il est donc restreint à ceux qui ont eu la chance d'être né avec ce talent.

D'un autre côté, le leadership peut être abordé comme un processus où il est vu comme un « phénomène qui réside dans un contexte d'interactions entre des leaders et des supporteurs et rend le leadership disponible pour tout le monde » (Northouse, 2016: 8). Le leadership ne serait donc ni inné ni acquis puisqu'il ne se possède pas. Ce sont seulement certaines sources d'influence, qui peuvent être à la base du leadership, qui sont innée ou acquise, ou les deux. Le leadership s'exerce tout simplement et il peut être exercé par tout le monde (Sardais et Miller, 2012). Pour Sardais et Miller (2012), tout le monde a déjà exercé du leadership à un moment ou à un autre de sa vie sans pour autant porter le titre de leader officiel d'un groupe. Ainsi :

Une personne peut, avec très peu de sources d'influence, exercer du leadership pendant un court moment, pour peu de personnes et pour une conviction particulière. Une autre personne, avec des sources beaucoup plus importantes, peut rejoindre beaucoup plus de personnes, sur un plus grand nombre de convictions et pour une durée plus longue. Mais c'est une différence d'ampleur du leadership, pas de nature du leadership. (Sardais et Miller, 2012: 83)

Puisque cette recherche tente d'identifier des styles de leadership efficaces qui protègent la santé psychologique du gestionnaire et celle de ses employés afin de pouvoir ultimement émettre des recommandations visant le développement du leadership chez les cadres intermédiaires du RSSS, il va de soi que la définition du leadership qui sera privilégiée dans le cadre de ce mémoire sera compatible avec cette dernière perspective.

À ce stade-ci, une question s'impose... Puisque le gestionnaire détient l'autorité hiérarchique sur ses employés, ce qui représente une forte source d'influence, est-ce que cela fait nécessairement de

lui un leader ? Le concept du management est souvent confondu dans la pratique avec celui du leadership, ce qui sera clarifié dans la prochaine section.

### 1.1.1.2 La distinction entre le leadership et le management

Le leadership est un processus qui est similaire au management de plusieurs façons. Ces deux concepts impliquent tous deux, entre autres, la notion de l'influence, de travailler avec des individus et de mettre l'emphase sur l'atteinte de buts. Toutefois, ce ne sont pas des concepts qui sont équivalents. Alors que l'étude du leadership remonte à plusieurs milliers d'années, l'étude du management pour sa part est beaucoup plus récente, en fait, elle remonterait au début du vingtième siècle avec l'avènement de la société industrialisée. Fayol (1916), l'un des précurseurs du management, a identifié les quatre fonctions primaires du management, soit la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, fonctions qui sont encore représentatives du management d'aujourd'hui (Northouse, 2016: 13). Il mise donc sur l'ordre et la consistance. Pour sa part, le leadership vise le changement et le mouvement. Les différences entre le leadership et le management sont explicitées dans le tableau 1.

**Tableau 1. Les différences entre leadership et management**

<b>Leadership</b>	<b>Management</b>
Changement	Contrôle
Vision	Plan
Inspiration	Récompenses
Engagement	Imposition
Accompagnement	Formation
Possibilités	Systèmes et règles
Occasions	Échéanciers
Synergie	Coordination

. Source : Lainey (2008: 18)

Vu sous cet angle, ces deux concepts peuvent paraître opposés, mais on dit plutôt qu'ils sont complémentaires puisqu'ils sont considérés comme étant essentiels pour la pérennité d'une organisation (Northouse, 2016: 13). Ainsi, une organisation qui a un fort management sans

leadership apparaît trop rigide et bureaucratique, ce qui la rend incapable de s'adapter aux changements qui surviennent dans son environnement externe. L'inverse est tout aussi vrai, une organisation avec un fort leadership sans un bon management implique des changements continuels non justifiés, ce qui contribue à rendre l'organisation vulnérable.

Finalement, il importe de préciser que les rôles de manager et de leader peuvent ne pas être assumés par la même personne « même si, dans les faits, il peut être difficile de distinguer les rôles de leader et de gestionnaire attribués à une personne » (Lainey, 2008: 17). C'est pour cette raison sans doute que les termes de leadership et de management sont souvent utilisés de façon indifférenciée dans les organisations.

Dans cette recherche, il a été préconisé de s'appuyer sur le présupposé que ce n'est pas tous les gestionnaires qui sont des leaders, et que ce fait contribue à affecter l'efficacité du gestionnaire pour les raisons mentionnées précédemment. Afin de mieux comprendre ce qui rend les leaders efficaces, deux notions fondamentales du leadership seront présentées dans la prochaine section, soit l'influence et le pouvoir.

### 1.1.1.3 L'influence et le pouvoir

Pour qu'un leader soit considéré comme étant efficace, il se doit d'être en mesure d'influencer les autres afin que ceux-ci adhèrent et appliquent concrètement ses propositions et ses décisions. La notion du pouvoir aide à comprendre comment un leader peut arriver à influencer les employés dans une organisation (Mintzberg, 1983; Pfeffer 1981, 1992, cités dans Yukl, 2006: 146). Le pouvoir « implique la capacité d'une partie (l'agent) à influencer une autre partie (la cible) » (Yukl, 2006: 146). Plusieurs efforts ont été réalisés afin de conceptualiser les différentes sources de pouvoir. Bass (1960) et Etzioni (1961) ont déterminé que les sources de pouvoir proviendraient d'une dichotomie entre le pouvoir lié à la position de l'individu et son pouvoir personnel (Yukl, 2006: 149). Cette conceptualisation serait largement acceptée dans la littérature aujourd'hui (Yukl, 2006). Ainsi :

Le pouvoir lié à la position inclut l'influence potentielle dérivée de l'autorité légitime, le contrôle sur les ressources et les récompenses, le contrôle sur les punitions, le contrôle sur l'information, et le contrôle sur l'environnement physique de travail. Le pouvoir

personnel inclut l'influence potentielle dérivée de l'expertise dans la tâche, et l'influence potentielle basée sur l'amitié et la loyauté. (Yukl, 2006: 149)

Les différents types de pouvoir sont énumérés dans le tableau 2.

**Tableau 2. Différents types de pouvoir**

<b>Pouvoir relié à la position</b>	<b>Pouvoir personnel</b>
Pouvoir légitime	Pouvoir de référence
Pouvoir de récompense	Pouvoir d'expert
Pouvoir de coercition	
Pouvoir d'information	
Pouvoir écologique	

Source : Yukl (2006: 149)

La notion de pouvoir est souvent confondue au niveau conceptuel avec celle de l'autorité. La notion d'autorité évoque les droits, prérogatives, obligations et tâches associés à une position spécifique au sein d'une organisation. Tout leader en position d'autorité a donc le droit de faire exécuter ses demandes à un agent et ce dernier a le devoir d'obéir (Yukl, 2006: 146). L'autorité est donc perçue comme la manière « forte » de faire exécuter les demandes du leader (Lainey, 2008: 76).

Est-ce qu'un leader organisationnel possède automatiquement le pouvoir avec l'autorité qui vient avec son leadership de nature assignée ? Pas nécessairement. Bien qu'il soit détenteur d'un mandat spécifique de la part de l'organisation, prenons par exemple de faire adhérer ses employés à un changement, rien ne garantit qu'il sera en mesure d'utiliser son pouvoir afin d'influencer ceux-ci à adhérer au changement, ce qui le contraindrait alors à n'utiliser que son pouvoir légitime (son autorité) avec les conséquences négatives que cela pourrait avoir au niveau de la mobilisation de ses employés dans le changement.

Ainsi, il y aurait trois résultats possibles d'une tentative d'influence d'un agent sur sa cible. Le premier, l'engagement, est le résultat d'une tentative d'influence réussie d'un agent sur sa cible. La cible est en accord avec ce que l'agent lui demande et fera de grands efforts pour réaliser efficacement la demande de l'agent. Le deuxième, la compliance, est plutôt un résultat mitigé d'une tentative d'influence de l'agent sur sa cible. La cible est apathique à la demande de l'agent, elle l'exécutera, mais avec un minimum d'effort. Le dernier résultat, soit la résistance, est un échec

total de la tentative d'influence de l'agent sur sa cible. La cible s'oppose littéralement à la proposition ou à la requête de l'agent et tentera activement d'éviter d'avoir à exécuter celle-ci (Yukl, 2006: 147). Dans l'exemple mentionné plus haut, le leader qui ne réussit pas à influencer les destinataires du changement fera face à de la résistance chez ceux-ci, ce qui risque de mener éventuellement à l'échec du changement. Dans cette recherche, le leader est désigné comme un cadre intermédiaire ayant des fonctions d'encadrement de personnel, il est donc nécessairement dans une position d'autorité. Cette notion sera donc à considérer dans la définition du leadership qui sera privilégiée pour cette étude.

Le processus d'influence est éminemment fondamental à la définition du leadership. Ainsi, «l'influence est l'essence du leadership» (Yukl, 2006: 145). Pour qu'un leader soit considéré comme étant efficace, il doit être en mesure d'influencer ses employés afin qu'ils acceptent d'exécuter ses demandes et d'appliquer ses décisions. Le processus d'influence survient donc quand un individu (l'agent), dans un contexte donné, agit sur les motivations et les perceptions d'un autre individu (la cible). C'est donc dire que l'influence du gestionnaire doit être ciblée en fonction des motivations et des perceptions de son employé. Trois formes de réponses sont possibles de la part de l'employé lors d'un processus d'influence entre un employé et son gestionnaire : la compliance instrumentale, l'internalisation et l'identification personnelle (Kelman, 1958, cité dans Yukl, 2006: 147) :

1. La compliance instrumentale : les motivations comportementales de l'employé sont purement instrumentales. Il exécutera la demande de son supérieur dans le but d'avoir une récompense tangible ou d'éviter une punition qui est contrôlée par le supérieur. L'employé ne fournira alors qu'un effort minimal pour exécuter la demande de son supérieur ;
2. L'internalisation : les demandes du supérieur apparaissent comme étant intrinsèquement désirables pour l'employé et sont en cohérence avec les valeurs, les croyances et l'image de soi de l'employé. Il deviendra alors engagé à exécuter les demandes du supérieur, et ce, peu importe, s'il y a présence de bénéfices tangibles ou non ;
3. L'identification personnelle : l'employé va imiter les comportements de son supérieur pour lui plaire ou être comme lui. Ses agissements sont motivés par son besoin d'acceptation et d'estime. En s'assurant de poser des gestes qui sont approuvés par son supérieur, l'employé

maintient une relation qui satisfait son besoin d'acceptation et d'estime tout en renforçant l'image qu'il a de lui-même.

En conclusion de cette partie, bien que le leadership soit un concept qui soit fort complexe, il a été possible à travers cette recension des écrits de délimiter certains aspects qui guideront le choix de définition du concept de leadership qui orientera les réflexions de cette recherche. Tout d'abord, uniquement les définitions qui adoptent une perspective où le leadership est appréhendé comme quelque chose pouvant s'exercer sur les autres et se développer seront considérées. De plus, grâce à la distinction établie entre le management et le leadership, il est possible de conclure que ce ne sont pas tous les gestionnaires qui sont forcément des leaders. Également, le processus d'influence, le pouvoir et l'autorité sont des éléments fondamentaux au concept du leadership à considérer dans la définition de ce concept. Conséquemment, il a été rendu possible, dans la prochaine partie, de proposer la définition du leadership qui sera privilégiée dans le cadre de ce mémoire.

#### 1.1.1.4 Définition du leadership

Selon Stogdill (1974), il y a autant de définitions du leadership que de personnes qui ont tenté de définir le concept. Cette affirmation peut être en partie expliquée par le fait qu'en recherche, « la définition opérationnelle du leadership dépend grandement de l'objectif du chercheur » (Yukl, 2006: 8). L'objectif du chercheur peut être « d'identifier les leaders, de déterminer comment ils ont été sélectionnés, de découvrir ce qu'ils font, pourquoi ils sont efficaces ou de tout simplement déterminer pourquoi ils sont nécessaires » (Yukl, 2006: 8). C'est pourquoi la définition du leadership doit s'appliquer concrètement à l'objectif principal de cette recherche, soit celui de mieux comprendre le lien entre le leadership des cadres intermédiaires du RSSS, leur efficacité et leur propre santé psychologique au travail ainsi que celle de leurs employés.

Dans le cadre de cette recherche, une population spécifique de leaders du domaine organisationnel a été sélectionnée, donc toutes les définitions qui s'appliquent aux domaines autres que celui des affaires (ex. : politique, religieux, social) seront écartées. Il a été établi précédemment que la vision du leadership qui guidera les réflexions dans ce mémoire est celle où le leadership est quelque chose qui n'est ni inné ni acquis, mais plutôt qui s'exerce sur les autres et qui peut se développer.

Par ailleurs, la définition devra aussi inclure les notions fondamentales d'influence, mais aussi d'autorité, puisque les leaders qui seront étudiés exercent des fonctions d'encadrement du personnel et sont donc en position d'autorité sur leurs employés. De plus, il est attendu que la définition puisse refléter en globalité les caractéristiques qui différencient un leader d'un manager présentées dans le tableau 1.

Bien que les définitions du leadership abondent dans la littérature, il a été impossible de trouver une définition qui prend en compte toutes les caractéristiques énumérées précédemment. Quoiqu'il en soit, plusieurs définitions sont apparues intéressantes puisqu'elles présentent une partie des caractéristiques recherchées. Celles-ci sont présentées dans le tableau 3.

**Tableau 3. Définitions du leadership**

Auteurs	Définitions
<b>Burns (1978)</b>	« <i>Leadership is exercised when persons mobilize institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.</i> »
<b>Richards &amp; Eagle (1986)</b>	« <i>Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished.</i> »
<b>House et al. (1999)</b>	« <i>Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization.</i> »
<b>Yukl (2006)</b>	« <i>Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.</i> »

La définition de Burns (1978) sous-entend un certain contrôle et un pouvoir du leader sur des ressources diversifiées, ce qui fait référence aux notions d'influence, de pouvoir et d'autorité qu'il est souhaitable de retrouver dans la définition. Toutefois, il n'est pas clair si cette définition s'applique uniquement au domaine organisationnel puisque le terme « organisation » n'est pas présent dans cette définition.

La définition de Richards & Eagle (1986) présente un résumé des caractéristiques qui caractérisent un leader versus un gestionnaire. Par contre, elle ne tient pas compte du processus d'influence et des notions d'autorité et de pouvoir. Elle n'est pas non plus spécifique au domaine organisationnel.

Finalement, les définitions d'House et al. (1999) et Yukl (2006) identifient clairement le processus d'influence de l'agent vers la cible tout en étant spécifique au domaine organisationnel. En

contrepartie, la notion d'autorité ne se retrouve pas dans ces deux définitions. La définition de Yukl fait référence à certaines caractéristiques qui différencient un leader d'un gestionnaire, soit l'engagement, l'accompagnement et la synergie.

Ces quatre définitions réunissent les caractéristiques du leader étudié dans le cadre de cette recherche et permettent d'établir la définition du leadership qui sera privilégiée dans le cadre de ce mémoire : « **Le leadership est un processus par lequel une personne en autorité mobilise les ressources auxquelles elle a accès pour influencer, motiver et habiliter un groupe d'employés à contribuer à l'atteinte du succès organisationnel à partir des valeurs et de la vision que prônent l'organisation.** » Cette définition regroupe toutes les caractéristiques du leadership que cette recherche souhaite opérationnaliser. Elle est spécifique au domaine organisationnel, adopte une perspective processus, intègre les concepts d'influence et d'autorité et inclut les caractéristiques qui sont spécifiques au leader plutôt qu'au gestionnaire. Le concept du leadership étant maintenant bien défini, les différentes typologies seront explorées dans la prochaine section.

### **1.1.2 Les typologies du leadership**

Dans cette section, les différentes typologies du leadership seront analysées pour terminer avec une analyse plus approfondie de la théorie du leadership transformationnel, puisqu'il s'agit de celle qui a été privilégiée dans le cadre de ce mémoire. Puisqu'il existe un nombre imposant de typologies de leadership, le modèle taxinomique de Yulk, Gordon et Taber (2002) sera utilisé afin d'y voir plus clair. Ce modèle sera décrit dans la prochaine section.

#### 1.1.2.1 Le modèle tridimensionnel de Yulk, Gordon et Taber (2002)

Dans les dernières décennies, plusieurs théories du leadership ont été développées, mais la plupart de celles-ci ont mené à des recherches en silos sur le leadership (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016: 1340). Ce manque d'intégration entre les différentes théories élaborées sur le leadership a entraîné une redondance au niveau de certains concepts de plusieurs théories provoquant ainsi des problèmes au niveau de la validité de construit (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016: 1340-1341). Le fait que plusieurs concepts de leadership se chevauchent de façon significative et présentent des similarités peut suggérer que ces mêmes concepts « représentent le même phénomène, ou peuvent

être réduits à des catégories sous-jacentes » (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016: 1341). Plus particulièrement, Graen, Rowold et Heinitz (2010) insistent pour une intégration des concepts qui ont été largement étudiés dans les dernières décennies tels que le leadership transformationnel et transactionnel, la considération et l'initiation de structure et le *leader-member exchange* (LMX).

C'est dans cette optique d'intégration des découvertes faites sur le leadership que Yukl, Gordon et Taber (2002) ont défini une taxinomie composée de trois métacatégories de comportements du leader (orientation tâches, orientation relation et orientation changement). Ce modèle tridimensionnel fournit un cadre d'analyse qui permet de démontrer que les comportements de leadership (que ce soit de leadership transformationnel et transactionnel, laissez-faire, considération, initiation de structure et LMX) sont interreliés théoriquement tout en mettant l'emphase sur les catégories de comportements qui sont pertinentes et significatives pour l'exercice d'un leadership efficace. La figure 1 illustre le modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) ainsi que différentes typologies du leadership qui seront abordées dans les prochaines sections.

**Figure 1. Modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002)**



\* RC = récompense contingente et GPEA = gestion par exception active  
Sources : Yukl (2006) ; Yukl, Gordon et Taber (2002)

Les cercles de la figure 1 représentent tous une métacatégorie de comportements. Le premier cercle, l'orientation tâches, signifie que le leader met l'emphase sur le fait de donner des directives claires sur les attentes et standards attendus en matière de performance afin de susciter l'adhésion et la motivation de ses employés. Le deuxième cercle, l'orientation relation, implique que les leaders se préoccupent des besoins de leurs employés, prônent l'égalité au sein des membres de son groupe, favorisent la proximité et les relations amicales tout en étant ouvert aux suggestions des autres. Finalement, le dernier cercle, l'orientation changement, sous-entend que les leaders vont prendre action pour développer et communiquer une vision du changement, encourager l'innovation et la prise de risques.

Selon Yukl, Gordon et Taber (2002), il est primordial de différencier chacune de ces métacatégories puisqu'elles sont toutes les trois essentielles à une bonne compréhension de l'efficacité du leadership, et ce, malgré le fait qu'elles ne sont pas également pertinentes dans toutes les situations (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016). Le tableau 4 donne des exemples de comportements associés à chacune des métacatégories.

**Tableau 4. Exemples de comportements orientés vers les tâches, les relations et le changement**

<b>Comportements orientés vers les tâches</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser les activités au travail pour améliorer l'efficacité.</li> <li>• Planifier les opérations court terme.</li> <li>• Assigner le travail aux groupes ou aux individus.</li> <li>• Clarifier les résultats attendus pour une tâche.</li> <li>• Fixer des buts et des standards spécifiques dans l'exécution d'une tâche.</li> <li>• Expliquer les règles, les politiques et les procédures.</li> <li>• Diriger et coordonner les activités reliées au travail.</li> <li>• Monitorer les opérations et la performance.</li> <li>• Résoudre immédiatement les problèmes qui peuvent entraîner une rupture du travail.</li> </ul>
<b>Comportements orientés vers les relations</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner du support et des encouragements à celui qui exécute une tâche difficile.</li> <li>• Exprimer de la confiance à une personne ou à un groupe qui exécute une tâche difficile.</li> <li>• Socialiser avec les individus afin de créer des relations.</li> <li>• Reconnaître les contributions et les accomplissements.</li> <li>• Donner du coaching et du mentorat lorsqu'il est approprié de le faire.</li> <li>• Consulter les individus lorsqu'il faut prendre des décisions qui les concernent.</li> <li>• Permettre aux individus de déterminer eux-mêmes la meilleure façon d'exécuter une tâche.</li> <li>• Garder les individus informés à propos des actions prises qui les affecteront directement.</li> <li>• Aider à résoudre des conflits d'une manière constructive.</li> <li>• Utiliser des symboles, des cérémonies, des rituels, et des histoires afin de bâtir l'identité d'équipe.</li> <li>• Recruter de nouveaux membres compétents pour l'équipe ou l'organisation.</li> </ul>
<b>Comportements orientés vers le changement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorer l'environnement externe afin de détecter des menaces et des opportunités.</li> <li>• Interpréter les événements afin d'expliquer le besoin urgent de changer.</li> <li>• Étudier les concurrents et les <i>outsiders</i> pour avoir des idées d'amélioration.</li> <li>• Envisager de nouvelles possibilités excitantes pour l'organisation.</li> <li>• Encourager les individus à voir les problèmes ou les opportunités d'une façon différente.</li> <li>• Développer de nouvelles stratégies innovatrices qui sont liées aux compétences clés de l'organisation.</li> <li>• Encourager et faciliter l'innovation et l'entrepreneuriat dans l'organisation.</li> <li>• Encourager et faciliter l'apprentissage collectif dans l'équipe ou l'organisation.</li> <li>• Expérimenter de nouvelles approches pour atteindre les objectifs.</li> <li>• Faire des changements symboliques qui sont alignés avec la nouvelle vision ou stratégie.</li> <li>• Encourager et faciliter les efforts pour mettre en place un changement majeur.</li> <li>• Annoncer et célébrer la progression dans l'implantation du changement.</li> <li>• Influencer les <i>outsiders</i> à supporter le changement et négocier des accords avec eux.</li> </ul>

Source : Yukl, Gordon et Taber (2002)

En résumé, le modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber fournit un cadre d'analyse qui permet de classer les nombreuses typologies de leadership. Dans la présente section seront présentées les typologies qui ont été les plus citées dans la littérature scientifique (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016; Northouse, 2016) qui sont respectivement : le leadership directif (qui fait référence au concept de l'initiation d'une structure (Yukl, 2006)), le leadership de soutien (*supportive*) (qui fait référence au concept de considération (Yukl, 2006)), le LMX, le leadership charismatique et finalement, la théorie du leadership transformationnel.

### 1.1.2.2 Revue des principales typologies du leadership

Dans un premier temps, la typologie du leadership directif et de soutien (*supportive*) sera exposée suivie de celle du LMX. Par la suite, la théorie du leadership charismatique sera à son tour présentée pour terminer avec la théorie du leadership transformationnel. Chacune des typologies sera expliquée à l'aide du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) (présenté à la figure 1).

#### ***Le leadership directif et le leadership de soutien (leader supportive)***

Le leadership directif est associé aux comportements orientés vers la tâche alors que celui de soutien est plutôt associé aux comportements orientés vers les relations du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) (figure 1). Ces types de leadership sont associés dans la littérature à deux concepts issus des recherches menées à l'*Ohio State University* dans les années 1950 qui ont grandement influencé les études qui ont suivi sur la perspective comportementale de l'efficacité du leadership : l'initiation d'une structure et la considération.

L'initiation d'une structure implique que le leader se préoccupe de l'accomplissement des tâches. Ce type de leader définit son rôle et celui de ses employés en fonction de l'atteinte du but. Il donne une direction au travail de ses employés, demande à ceux-ci de respecter les règles et procédures et va coordonner l'agenda de travail afin d'atteindre l'objectif. Au niveau comportemental, l'emphase est mise sur le monitoring, la planification des opérations, la clarification des rôles, l'information et la délégation dans l'assignement des tâches spécifiques reliées à un projet (Van Wart, 2012: 37). Un style de leadership directif implique « un haut niveau de contrôle par le leader, une performance qui satisfait (ou dépasse) les attentes initiales » (Van Wart, 2012: 37).

Pour sa part, la considération signifie que le leader se préoccupe des autres et des relations interpersonnelles qu'il entretient avec ceux-ci. Le leader de soutien démontre de la considération envers ses employés, il fait preuve d'intérêt vis-à-vis des besoins de ceux-ci et crée des environnements de travail qui sont adaptés à leurs besoins. Ce leader se concentre exclusivement sur les comportements qui sont reliés aux individus : la consultation, la coordination, le

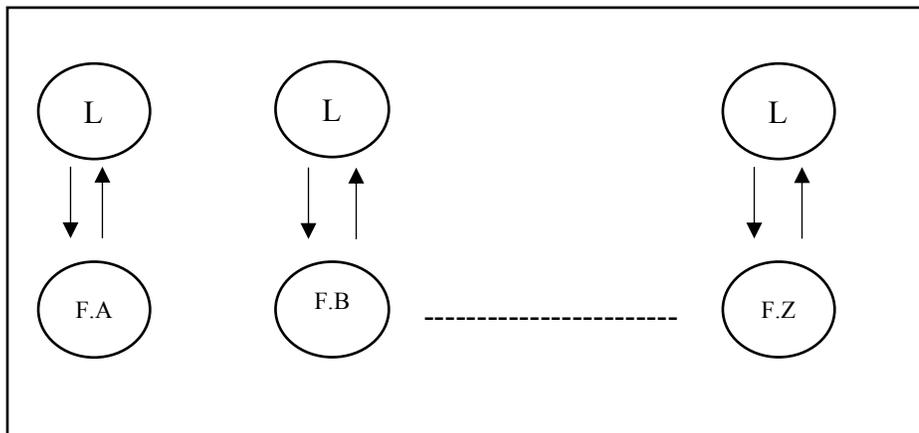
développement et la motivation de son personnel et à un degré moins élevé, la gestion des conflits. La planification et la coordination du personnel sont différentes de la planification des opérations. Le leader de soutien s'assure que le travail correspond aux intérêts, préférences et talents des individus et non l'inverse. Ce type de leadership n'est pas nécessairement associé avec un niveau faible de contrôle si le leader est capable de diriger et supporter simultanément. S'il n'est pas capable de faire les deux à la fois, alors ce style implique un niveau faible de contrôle, ce qui a été corrélé dans la littérature avec une performance qualifiée comme étant « moyenne ». Toutefois, l'absence de comportements de soutien de la part du leader tendrait à diminuer la performance au travail (Van Wart, 2012: 36).

Ces deux typologies sont concentrées sur les comportements du leader. La théorie du *Leader-Member Exchange* (LMX) adopte une approche différente et met plutôt l'emphase sur le processus interactionnel entre le leader et ses employés. Cette théorie sera détaillée dans la section qui suit.

### ***La théorie du Leader-Member Exchange (LMX)***

Avant cette théorie, le leadership était traité dans la littérature comme quelque chose que les leaders font à tous leurs employés d'une façon collective avec un style de leadership commun. La théorie du LMX change la donne en s'intéressant à la dyade leader-employé et aux différences qui peuvent exister dans chacune des relations que peut entretenir le leader avec ses employés. Puisque cette théorie s'intéresse à la relation entre le leader et son employé, elle se retrouve dans la métacatégorie des comportements orientés vers la relation du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) (figure 1). Les relations leaders-employés dans la théorie LMX sont caractérisées par la confiance mutuelle, le respect, l'affection et l'influence réciproque (Van Wart, 2012: 140). Ainsi, le leader influence l'employé et ce dernier influence aussi le leader. La figure 2 schématise le concept des dyades verticales central à la théorie du LMX avec le leader (L) qui forme des relations différentes avec chacun de ses employés (F pour *followers*). Chacune de ses relations a ses propres caractéristiques uniques.

**Figure 2. Dyades verticales**



Source : Van Wart (2012: 139)

Initiée en 1975 par Dansereau, Graen et Haga, la théorie du LMX peut être définie comme une relation positive et de confiance mutuelle entre le leader et son employé. Elle s'intéresse plus particulièrement à la manière de bien agencer les caractéristiques relationnelles pour atteindre les résultats désirés (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016: 1343). Sa prémisse principale est que le leader développe des relations d'échange différentes avec chacun de ses employés et que les deux parties définissent mutuellement le rôle de l'employé. Cette relation d'échange serait basée sur la compatibilité personnelle, la compétence de l'employé et son niveau de dépendance (Graen et Cashman, 1975, cités par Yukl, 2006). Au fil du temps, le leader établira des relations dont les niveaux d'échange varieront avec chacun de ses employés (Yukl, 2006).

Selon cette théorie, le leader développera des relations au niveau d'échange élevé lorsqu'il a un contrôle sur l'atteinte de résultats qui sont souhaités et désirés par l'employé. Ces résultats peuvent être « l'assignation à des tâches intéressantes et désirées par l'employé, la délégation de plus grandes responsabilités et de l'autorité, un plus grand partage d'information, la participation aux décisions que doit prendre le leader, les récompenses tangibles comme une augmentation salariale [...] » (Yukl, 2006: 117). C'est pourquoi le leader développerait ce type de relation avec un petit nombre d'employés seulement, qu'il considère comme étant de confiance et qui occuperait souvent des postes de conseillers, assistants, etc. Puisqu'il s'agit d'une influence réciproque, en échange de ce que peut donner le leader à l'employé, ce dernier doit s'attendre à travailler plus fort, à démontrer un niveau d'engagement supérieur à l'atteinte de l'objectif relié à la tâche qui lui a été assignée, à être loyal au leader et à partager le fardeau des tâches administratives avec le

leader. Cette influence vient donc avec des obligations ainsi que des coûts additionnels pour l'employé. Le développement de cette relation qualifiée par un haut niveau d'échange se déroule sur une certaine période de temps, et si rien ne brise le cycle, elle continuera de se renforcer au fil du temps pour atteindre éventuellement un haut niveau de dépendance, de loyauté et de support (Yukl, 2006: 118).

En ce qui concerne les employés avec qui le leader a un niveau faible d'échange, ceux-ci se retrouvent dans une relation marquée par un bas niveau d'influence réciproque. Ils doivent se conformer aux attentes qui viennent avec leur travail et ne peuvent espérer que des bénéfiques standards (ex. : le salaire) au niveau de celui-ci (Yukl, 2006).

Dans les deux prochaines parties de cette section seront présentées deux typologies du leadership qui font partie du « paradigme du nouveau leadership » et qui ont suscité beaucoup d'intérêt de recherche dans les dernières décennies : la théorie du leadership charismatique et la théorie du leadership transformationnel (Northouse, 2016).

### ***La théorie du leadership charismatique***

Weber (1947) est celui qui a élaboré la définition la plus reconnue du charisme qui consisterait à « [...] une caractéristique spéciale de la personnalité qui donne à la personne des pouvoirs super-humains ou exceptionnels et qui est réservée à un petit nombre, si ce n'est qu'à ceux d'origine divine, et résulte à ce qu'une personne soit traitée en tant que leader » (Northouse, 2016: 164). Il aurait par la suite reconnu le rôle important que jouent les supporters dans la reconnaissance du charisme chez les leaders (Northouse, 2016: 164). House (1976) est l'auteur de la théorie du leadership charismatique. Selon cette première théorie, le leader agirait de manière bien unique ce qui produirait des effets spécifiques charismatiques chez ses supporters. Conger (1989) et Conger et Kanungo (1987; 1998) ont raffiné cette théorie en se basant sur la supposition que le charisme est un phénomène d'attribution causale. Ainsi, l'attribution par les supporters de qualités charismatiques à un leader est déterminée par les caractéristiques de la personnalité du leader, ses comportements, son expertise ainsi que par les aspects situationnels. Le tableau 5 explicite ces différents aspects et leurs effets sur les supporters du leadership charismatique.

**Tableau 5. Caractéristiques de la personnalité, comportements et effets sur les supporteurs du leadership charismatique**

Caractéristiques de la personnalité	Comportements	Effets sur les supporteurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominant ;</li> <li>▪ Désir d'influencer ;</li> <li>▪ Il a confiance en lui ;</li> <li>▪ Il a de fortes valeurs morales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il agit comme un fort <i>role model</i> ;</li> <li>▪ Il est compétent ;</li> <li>▪ Il a des buts ;</li> <li>▪ Il communique des attentes élevées ;</li> <li>▪ Il exprime de la confiance envers les autres ;</li> <li>▪ Il suscite de la motivation chez les autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confiance dans l'idéologie du leader ;</li> <li>▪ Similarité des croyances entre le leader et le supporteur ;</li> <li>▪ Acceptation inconditionnelle ;</li> <li>▪ Affection envers le leader ;</li> <li>▪ Obéissance ;</li> <li>▪ Identification avec le leader ;</li> <li>▪ Implication émotionnelle ;</li> <li>▪ Élévation des buts ;</li> <li>▪ Confiance augmentée.</li> </ul>

Source : Northouse (2016: 165)

Le processus d'influence est central à la théorie du leadership charismatique, c'est d'ailleurs ce processus qui permet de comprendre pourquoi les supporteurs deviennent engagés à réaliser la mission de l'organisation. Le processus d'influence primaire réside dans le phénomène de l'identification personnelle, ce qui explique le besoin du supporteur de plaire et/ou d'imiter le leader. Le leader, agissant comme un modèle avec son énergie dynamique, ses fortes valeurs morales, sa confiance en soi, devient l'idole des supporteurs qui veulent littéralement devenir comme lui. L'approbation du leader devient l'indicateur même de l'efficacité personnelle pour le supporteur. Cette approbation tant recherchée par le supporteur devient donc la source de motivation primaire de ce dernier. Un autre processus d'influence réside dans l'internalisation des nouvelles valeurs et croyances du leader chez les supporteurs. Ainsi, « le leader qui a une vision inspirante peut influencer ses supporteurs à internaliser ses attitudes et ses croyances qui serviront de manière subséquente comme source de motivation intrinsèque pour porter la mission de l'organisation » (Yukl, 2006: 251).

Outre le processus d'influence, la présence de conditions facilitantes situationnelles favorise aussi l'émergence du leadership charismatique. Une de ces conditions est le désenchantement des supporteurs. Ainsi, les leaders charismatiques auront tendance à émerger davantage en situation de crise. Cette condition ne serait toutefois pas essentielle à l'émergence du leader charismatique selon Conger et Kanungo (1987; 1998). C'est pourquoi un leader pourrait de lui-même créer une sorte de crise pour faire réaliser à ses supporteurs la nécessité de changer. Par exemple, un leader pourrait

provoquer une insatisfaction générale des employés sur les conditions actuelles et simultanément, promouvoir une vision d'un futur des plus prometteurs pour les employés. Peu importe la stratégie non conventionnelle qui sera utilisée, l'impact de celle-ci sera plus grand si les employés sont conscients que les méthodes actuelles sont dépassées et inefficaces (Yukl, 2006). C'est pourquoi le leadership charismatique se retrouve dans le troisième cercle du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) de la figure 1, l'orientation changement, puisqu'il est intimement lié au changement.

En résumé, deux attributs sont donc essentiels pour que le leadership charismatique soit efficace et suscite la performance des employés (Bass, 2008: 617) :

1. Les leaders charismatiques doivent avoir des convictions qui sont fortes, être déterminés, avoir confiance en eux-mêmes et être expressifs émotionnellement ;
2. Leurs employés doivent vouloir s'identifier à eux comme personne ; peu importe qu'ils soient en temps de crise ou non.

En dernier lieu, il y a lieu de se questionner à savoir quelles sont les implications pratiques au niveau organisationnel de ce type de leadership. Plusieurs auteurs ont vivement critiqué l'effervescence autour de la nécessité de faire émerger des leaders charismatiques pour régler les problèmes des grandes organisations (Yukl, 2006: 261). Le leadership charismatique serait risqué puisqu'il est imprévisible de prévoir les résultats liés à l'octroi d'un grand pouvoir à un seul individu, dans l'espoir que ce dernier arrive à lui seul à régler tous les problèmes de l'organisation. De plus, il implique un changement radical dans la stratégie et la culture d'une organisation, ce qui peut s'avérer non nécessaire si celle-ci est déjà prospère. Tel que mentionné précédemment, si le besoin de changer n'est pas présent chez les employés, il sera donc impossible pour le leader d'accomplir un changement radical. Aussi, la présence de plus d'un leader charismatique au sein d'une même organisation peut mener à de grands conflits qui peuvent être dommageables pour la pérennité de l'organisation. Finalement, il est difficile de manipuler le charisme qui serait davantage un trait de personnalité (House et Howell, 1992). Les organisations qui tentent de développer les leaders afin de les rendre charismatiques « sous-estiment la difficulté d'avoir le bon mélange des conditions nécessaires pour que le phénomène d'attribution du charisme survienne » (Yukl, 2006: 262). De plus, le charisme serait un phénomène transitoire alors à moins que les

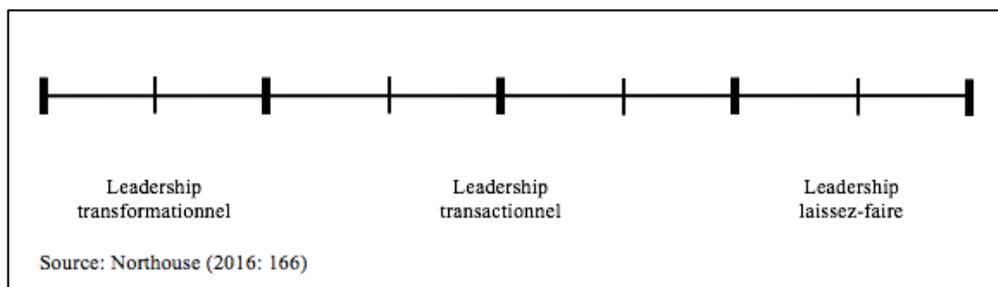
changements réalisés par le leader charismatique soient institutionnalisés, ceux-ci peuvent être amenés à disparaître au départ du leader.

Plusieurs auteurs suggèrent que le leadership charismatique n'est pas un prérequis pour réaliser de grands changements au sein d'une organisation (Yukl, 2006: 262). Ceux-ci ont plutôt pu établir que les CEO (*chief executive officer*) d'organisations qui connaissent un grand succès utilisent davantage des comportements de leadership transformationnel, ce qui sera traité dans la dernière théorie présentée dans cette section.

### ***La théorie du leadership transformationnel***

Le leadership transformationnel a été mentionné pour la première fois par Downton (1973) dans son ouvrage *Rebel leadership : Commitment and charisma in the revolutionary process* mais c'est à Burns (1978) que revient tout le crédit dans la littérature pour la différenciation du leadership transactionnel et transformationnel (Burnes, Hughes et By, 2016: 151). Cette différenciation aurait d'ailleurs été profondément étudiée par Bass et « s'observerait à travers une grande variété d'organisations et de cultures » (DuBrin, 2013: 89). Par la suite, entre 1980 et 1985, Bass a élaboré une théorie multidimensionnelle sur le leadership, ce à quoi Burns aurait acquiescé en stipulant que « le leadership transformationnel et transactionnel ne sont pas des extrémités opposées d'une même dimension, mais plutôt multidimensionnels » (Bass, 2008: 619). La figure 3 illustre ce continuum.

**Figure 3. Continuum du leadership**

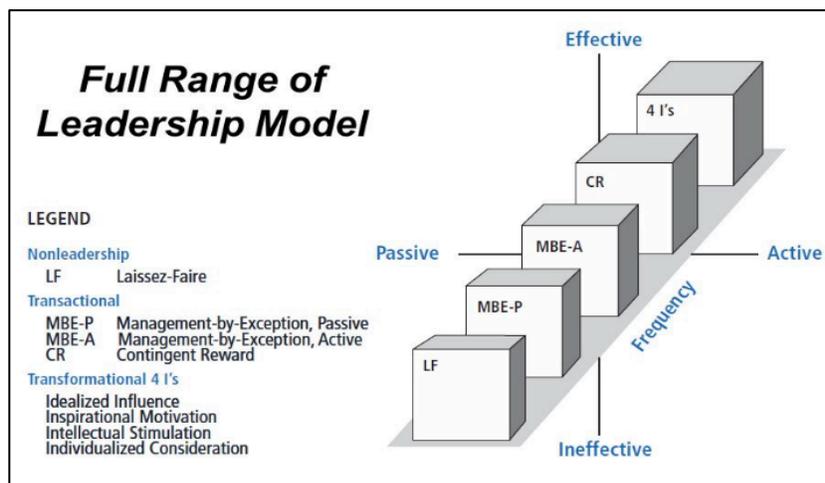


La théorie initiale de Bass comptait sept facteurs de leadership (Avolio, Bass et Jung, 1999: 441) :

1. Le charisme ;
2. Le leadership inspirationnel ;
3. La stimulation intellectuelle ;
4. La considération individuelle ;
5. La récompense contingente ;
6. La gestion par exception ;
7. Le leadership laissez-faire.

En 1988, Bass prit la décision de réduire sa théorie à six facteurs puisqu'il était souvent impossible de distinguer empiriquement le leadership charismatique et le leadership inspirationnel (Avolio, Bass et Jung, 1999: 441). Par la suite, le *Full Range of Leadership Model* fut créé par Bass et Avolio en 1991 où les facteurs de leadership transactionnel et transformationnel ont été placés sur un continuum d'activités et d'efficacité du leadership (Bass, 2008: 624). La figure 4 illustre ce modèle.

Figure 4. *Full Range of Leadership Model*



Source : Northouse (2016: 168)

Tel qu'illustré, le modèle inclut sept différents facteurs. L'analyse suivra le continuum du leadership, soit du leadership transformationnel avec ses quatre facteurs, le leadership transactionnel avec ses deux facteurs et en dernier lieu, le leadership laissez-faire avec son seul et unique facteur.

## Le leadership transformationnel

Selon Burns (1978), le leader transformationnel est un individu qui (Bass, 2008: 619) :

- (1) Élève le niveau de conscience de ses employés sur l'importance et la valeur des résultats attendus et sur la façon d'atteindre ceux-ci ;
- (2) Amène les employés à transcender leurs propres intérêts pour le bien-être de l'équipe, de l'organisation, ainsi que pour le bien-être de la société en général ;
- (3) Élève le niveau de besoins de la hiérarchie de Maslow (1954) de ses employés des niveaux inférieurs de sûreté et de sécurité à des niveaux supérieurs d'accomplissement et d'actualisation de soi.

Le leader transformationnel amène ses employés à se dépasser et à performer au-delà des attentes initiales (Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997: 20) et il y arrive sans même avoir recours à son pouvoir discrétionnaire de gestion (Bass, 2008: 619). Il vise des intérêts communs avec ses employés en utilisant un leadership qualifié comme étant moral (Bass, 2008: 618). Seront décrits dans la prochaine partie les quatre facteurs du leadership transformationnel.

Le premier facteur, soit celui de l'influence idéalisée (ou le charisme), correspond à la composante émotionnelle du leadership transformationnel (Northouse, 2016: 167). Il s'agit du leader charismatique qui a été discuté dans la section précédente. Ce type de leader est respecté par ses employés, car il a de hauts standards de conduite morale et éthique, il est donc fiable et est perçu comme un individu de confiance aux yeux de ces derniers.

Le deuxième facteur, soit celui de la motivation inspirante, implique « l'articulation d'une vision claire, attrayante et inspirante pour les employés » (Judge *et al.*, 2002: 751). Ce type de leader a une forte vision de l'avenir basée sur ses valeurs ainsi que sur ses idéaux « ce qui l'amène à stimuler l'enthousiasme, à construire la confiance, et à inspirer ses employés en utilisant des actions symboliques et un langage persuasif » (Bono et Judge, 2004: 901). Bien que les concepts de vision et de charisme soient différents, les dimensions de motivation inspirante et d'influence idéalisée sont fortement corrélées dans la littérature, ce qui ferait en sorte qu'ils sont souvent combinés dans la pratique (Bass, 2008; Bono et Judge, 2004; Judge *et al.*, 2002).

La stimulation intellectuelle serait le moins reconnu des facteurs du leadership transformationnel (Bass, 2008: 620). Il consiste à stimuler la créativité et l'innovation des employés en *challengeant*

le statu quo. Les leaders vont amener leurs employés à remettre en question leurs convictions, à recadrer les problèmes pour trouver de nouvelles solutions. Ils encouragent ainsi la pensée divergente chez leurs employés. Selon cette dimension, les leaders prônent souvent l'*empowerment* de leurs employés. Les leaders qui sont stimulants intellectuellement se voient comme faisant partie d'un processus interactif de créativité, car « ils ne sont pas attachés aux solutions actuelles, ils créent des images avec d'autres possibilités » (Bass, 2008: 621). Hall et Quinn (1983) suggèrent que les leaders qui sont stimulants intellectuellement pour leurs employés y parviennent grâce à quatre façons différentes qui sont influencées par leurs préférences individuelles pour la rationalité, l'existentialisme, l'empirisme et l'idéalisme. Ainsi, les leaders qui sont orientés vers la rationalité prônent l'indépendance, l'habilitation et le travail acharné. Ils tentent de convaincre leurs employés d'utiliser la logique et la raison pour résoudre les problèmes vécus par le groupe et/ou l'organisation. Les leaders qui sont orientés vers l'existentialisme, pour leur part, vont tenter « d'amener leurs collègues vers une synthèse créative en générant tout d'abord une grande variété de solutions possibles dans des interactions informelles avec ceux-ci et leurs problèmes communs » (Bass, 2008: 621). Ils sont davantage préoccupés par le développement de la confiance et de la sécurité dans l'équipe. Les leaders qui préfèrent l'empirisme vont mettre l'emphase sur l'analyse d'une panoplie de données empiriques dans la recherche de la meilleure réponse aux problèmes du groupe et/ou de l'organisation. Quant aux leaders idéalistes, ils vont encourager la prise de décision rapide puisqu'ils se basent sur l'intuition tout en étant constamment à la recherche de nouvelles informations et s'il le faut, de nouvelles solutions.

Le dernier facteur, soit celui de la considération individualisée, implique que les leaders vont porter une attention particulière aux besoins d'accomplissement et de croissance de leurs employés (Bass, 2008: 622). Ainsi, ils vont servir de coachs et de mentors à leurs employés puisqu'ils mettent l'emphase sur les besoins individuels de développement de chacun de ceux-ci. Ils vont créer de nouvelles opportunités de développement entre autres en déléguant des tâches à leurs employés, en pratiquant le *walking-around management*, en prônant la communication bidirectionnelle et en personnalisant leurs relations avec leurs employés.

En résumé, le leadership transformationnel a un impact marqué sur la performance comparativement au leadership transactionnel. Ce dernier permettrait d'atteindre, sans plus, les

attentes de performance alors que le leadership transformationnel permettrait d'atteindre une performance qui dépasse les attentes initiales de performance. Cet effet additif du leadership transformationnel est schématisé dans la figure 5,

**Figure 5. Effet additif du leadership transformationnel**



Source : Northouse (2016: 170)

Les trois premiers facteurs du leadership transformationnel, soit l'influence idéalisée, la motivation inspirante et la stimulation intellectuelle, correspondent au troisième cercle du modèle de Yukl, Gordon et Taber (2002) (figure 1), c'est-à-dire l'orientation changement puisqu'ils amènent des comportements de la part du leader qui sont orientés vers le changement. Le quatrième facteur, soit celui de la considération individualisée, est davantage relié au deuxième cercle soit celui de l'orientation relation du modèle de Yukl, Gordon et Taber (2002) (Borgmann, Rowold et Bormann, 2016: 1344).

### Le leadership transactionnel

Selon Bass (2008: 618), « un leader est transactionnel lorsqu'il récompense ses employés d'une carotte quand ils rencontrent les attentes et les standards ou lorsqu'il les frappe avec un bâton quand ils ne font pas ce qu'il attendait d'eux ». Bien sûr, cette définition est une métaphore, mais celle-ci permet de représenter de façon plus concrète la notion d'échange entre le leader et ses employés, notion qui est d'ailleurs centrale au leadership transactionnel. Le leader transactionnel donne des directives ou s'entend avec ses employés sur des objectifs à atteindre et si ceux-ci parviennent à les atteindre, ils seront récompensés psychologiquement (feedback positif, reconnaissance, approbation) et/ou matériellement (augmentation salariale, prix mérite).

Toutefois, si les employés ne réussissent pas à atteindre les objectifs fixés par le leader, une punition psychologique et/ou matérielle leur sera attribuée par le leader. La transaction entre le leader et les employés est considérée comme un succès lorsque les intérêts personnels des deux parties sont respectivement comblés (Bass, 2008: 623). Dans la théorie initiale de Bass (1985), le leadership transactionnel se détaille en deux facteurs : la récompense contingente et la gestion par exception qui elle, peut être passive ou active.

Dans la récompense contingente, la relation entre le leader et l'employé est constructive, c'est-à-dire que le leader fixe lui-même des objectifs ou s'entend sur ceux-ci avec son employé et détermine par la suite une récompense (psychologique et/ou matérielle) qui sera octroyée à l'employé s'il réussit à atteindre les objectifs qui ont été préalablement établis (Bass, 2008: 623). Si initialement, la récompense contingente était un facteur associé exclusivement au leadership transactionnel, des recherches ont toutefois rapporté qu'il pouvait être associé positivement avec le leadership transformationnel (Bycio, Hackett et Allen, 1995; Goodwin, Wofford et Boyd, 2000; Goodwin, Wofford et Whittington, 2001; Wofford, Goodwin et Whittington, 1998). Ainsi, la récompense contingente aurait deux corrélations bien différentes dans la littérature (Bass, 2008: 623-624) :

1. Elle serait associée au leadership transactionnel lorsque la récompense est externe comme une augmentation salariale ;
2. Elle serait plus transformationnelle lorsque la récompense implique un processus psychologique tel que l'expression d'une reconnaissance verbale par le leader lorsqu'un employé atteint l'objectif préalablement établi.

Du côté de la gestion par exception, la transaction entre le leader et l'employé est plutôt corrective, c'est-à-dire que le leader prend action seulement pour corriger une situation et non pas pour récompenser ses employés lorsque ceux-ci atteignent les objectifs, comme c'est le cas dans la récompense contingente. La gestion par exception peut être active, c'est-à-dire que le leader surveille la situation pour repérer des problèmes potentiels et les corrige de façon proactive. Elle peut aussi être passive, c'est-à-dire que le leader va laisser aller la situation tant qu'il n'y aura pas de problème qui entrave le bon fonctionnement de son équipe, c'est à ce moment seulement qu'il se décidera enfin à agir (Bass, 2008: 624).

En dernier lieu, il importe de préciser que bien que le leadership transactionnel du modèle de Bass (1985) comportait deux facteurs (la récompense contingente et la gestion par exception active et passive), des études ont démontré que la gestion par exception passive représenterait davantage le style de leadership laissez-faire plutôt que celui transactionnel (Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997; Hinkin et Schriesheim, 2008) alors que comme mentionné précédemment, le facteur de la récompense contingente a été corrélé positivement avec le leadership transactionnel et transformationnel. Ainsi, seul le facteur de la gestion par exception active serait réellement associé de façon exclusive au leadership transactionnel (Willis, Clarke et O'Connor, 2017). C'est pourquoi les facteurs de la récompense contingente et de la gestion par exception active ont été associés dans la littérature aux comportements orientés vers les tâches du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) (figure 1).

### Le leadership laissez-faire

Ce style de leadership aurait été défini pour la première fois dans la littérature par Braford et Lippitt en 1945 comme étant « descriptif de leaders qui évitent d'avoir de l'influence sur leurs employés et qui évitent leurs tâches de supervision » (Bass, 2008: 142). Son facteur est le *non-leadership* c'est-à-dire qu'il s'éloigne du leadership transactionnel en représentant des comportements qui sont uniquement non transactionnels. Il n'y a donc aucun échange avec les employés ou de tentative pour les aider à se développer. De plus, ce type de leader n'est pas impliqué dans les opérations et laisse la plus grande responsabilité de celles-ci sur les épaules de ses employés puisqu'il se terre dans son bureau préférant vaquer à des tâches administratives (Bass, 2008: 142). Il est aussi résistant à participer à la prise de décisions puisqu'il ne veut pas assumer la responsabilité de celles-ci. Il ne fait pas de suivi ni de feedback à ses employés, ce qui laisse croire à ceux-ci qu'il ne soucie guère de leurs besoins (Van Wart, 2012: 83).

De par sa définition de *non-leader*, les comportements du leader du type laissez-faire sont caractérisés comme étant destructifs puisque ce type de leadership a pu être corrélé dans la littérature avec, entre autres, des facteurs de stress tels que les conflits et l'ambiguïté de rôle ainsi que les conflits entre collègues (Skogstad *et al.*, 2007; Skogstad *et al.*, 2014). Il aurait été démontré à de multiples reprises que ce style de leadership est le moins satisfaisant pour les employés ainsi que le moins efficace de tous les styles de leadership confondus (Bass, 2008: 145).

Étonnamment, certains auteurs ont pu établir que le leadership laissez-faire peut être un style efficace à adopter dans certains contextes, c'est-à-dire quand les employés sont hautement talentueux, expérimentés et éduqués (Pahi et Hamid, 2016: 602). D'autres ont pu conclure que le leadership laissez-faire pouvait avoir une influence positive sur l'innovation (Ali et Ibrahim, 2014). Quoi qu'il en soit, Bass (2008) insiste sur la prudence et soutient qu'il ne faut pas confondre ce style de leadership avec « l'*empowerment*, la délégation, la gestion par exception, ou le fait de donner davantage d'autonomie aux employés » (Bass, 2008: 143). En effet, le leader qui fait de l'*empowerment* donne des ressources à ses employés, le leader qui délègue s'assure de faire des suivis, le leader qui pratique la gestion par exception s'assure d'intervenir en cas de problème et finalement, le leader qui prône l'autonomie envers ses employés s'assure toutefois de mettre certaines limites à ceux-ci. Toutes ces pratiques correspondent à différents degrés de leadership caractérisés comme étant actif, contrairement au style laissez-faire qui lui est qualifié comme étant un style de leadership totalement inactif où le leader ne donne ni ressources, ni limites à ses employés et où il ne fait ni suivi ni d'intervention lorsque nécessaire auprès de ceux-ci (Bass, 2008: 143).

C'est pour toutes ces raisons que le leadership laissez-faire ne peut être associé à aucune des orientations du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) (figure 1). Le leader de type laissez-faire démontre ainsi une absence complète de comportements de leadership. Quant à la gestion par exception passive, puisque le leader n'adopte aucun comportement de leadership si aucun problème ne survient, il n'est pas non plus inclus dans le modèle de Yukl, Gordon et Taber (2002) (Derue *et al.*, 2011: 17).

Les précédentes sections portant sur l'exploration, la définition du concept du leadership ainsi que l'analyse de ses principales théories ont guidé le choix la théorie qui a été privilégiée dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, la théorie du leadership transformationnel a été privilégiée puisque c'est elle qui est apparue comme étant la plus pertinente dans le contexte spécifique du RSSS, qui est caractérisé par un grand changement transformationnel. De plus, ce choix permet de demeurer dans la continuité de ce qui se fait déjà dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec, ce qui facilitera la compréhension des résultats de la présente étude pour ceux-ci. Avant de conclure la partie « leadership » de cette revue de littérature, puisque le réseau de la santé et des services met

l'emphase sur le développement d'un style de leadership en particulier en période de changement transformationnel, il a été jugé opportun de s'attarder à ce que dit la littérature sur la place et l'importance qu'occupe le leadership lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel dans les organisations publiques.

## **1.2 Le leadership et le changement organisationnel**

Pour plusieurs auteurs, le leadership est souvent considéré comme étant le facteur clé dans l'implantation d'un changement organisationnel (Van der Voet, 2014). Certains auteurs vont même aller jusqu'à dire que « le changement est l'essence même du leadership et que tout le reste est secondaire » (Yukl, 2006: 284). Ainsi, « un leadership efficace est essentiel pour revitaliser une organisation et faciliter l'adaptation à un environnement changeant » (Yukl, 2006: 284).

Pour toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, l'implantation d'un changement organisationnel représente un défi de taille. Toutefois, selon certains auteurs, ce défi serait plus complexe et problématique dans les organisations publiques (Fernandez et Pitts, 2007; Isett *et al.*, 2013; Van der Voet, 2016). En effet, les efforts pour mettre en œuvre les réformes, qui sont nombreuses dans ce secteur, doivent être réalisés dans un environnement politique complexe qui est marqué par plusieurs facteurs défavorables tels que « la présence de valeurs conflictuelles, la séparation des pouvoirs, la présence de multiples contraintes (politiques et légales), une surveillance médiatique accrue et l'influence de l'opinion du public » (Fernandez et Pitts, 2007: 324-325). La bureaucratie des organisations publiques est caractérisée par le contrôle à travers une panoplie de règles rigides pour chaque palier hiérarchique qui rendent les organisations en état d'inertie, ce qui rend difficile toute tentative de mettre en place un changement (Isett *et al.*, 2013). Ainsi, un haut degré de formalisation nuit au processus d'adaptation, d'apprentissage et d'innovation, parce que les employés sont moins flexibles et font face à davantage de contraintes au niveau des nombreuses procédures à respecter (Van der Voet, Kuipers et Groeneveld, 2015: 847). Les changements organisationnels du secteur public résultent des réformes ou des changements de politiques, pour lesquels les organisations et leurs employés ont très peu d'opportunité de s'ajuster et de contribuer au changement. Ils ont peu de contrôle sur

le changement puisqu'ils ont l'impression que toutes les décisions se prennent sans leur participation.

Certains styles de leadership seraient préférables pour l'implantation d'un changement que d'autres (Van der Voet, 2016 : 665). Dans une étude menée auprès d'organisations privées de domaines diversifiés, Herold *et al.* (2008) ont pu démontrer que le leadership transformationnel était corrélé positivement et directement avec l'engagement des employés dans le changement. Ainsi, le leader qui met en place le changement a grandement avantage à être perçu comme étant transformationnel afin de susciter l'engagement dans le changement des employés. Selon ces mêmes auteurs, les organisations ont tout avantage à miser sur le développement du leadership transformationnel lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel, ce qui est cohérent avec la stratégie actuelle du réseau de la santé et des services sociaux du Québec.

Mais est-ce que cette stratégie de miser uniquement sur le leadership transformationnel s'applique aussi bien dans la complexité des organisations publiques ? Plus précisément, est-il possible de s'attendre aux mêmes résultats que ceux du secteur privé ? Les gestionnaires du secteur public œuvrent dans un contexte qu'il est possible de qualifier comme étant contradictoire : leur environnement complexe marqué par des réformes et des changements fréquents encourage le recours aux comportements de leadership transformationnel afin de s'adapter à tous ces changements, alors que la lourdeur de la structure administrative bureaucratique caractéristique de ce secteur spécifique décourage les initiatives et comportements du leadership transformationnel (Van der Voet, Kuipers et Groeneveld, 2015: 857). Ainsi, Van der Voet, Kuipers et Groeneveld (2015) ont étudié le rôle du leadership transformationnel des gestionnaires de premier niveau d'une organisation publique allemande (en tenant compte ainsi du degré de formalisation et de la complexité environnementale) dans l'implantation d'un changement sur l'engagement affectif envers le changement des employés. Pour ce faire, ils ont pris en compte différentes variables qui font partie du processus de gestion du changement qui sont respectivement le changement planifié (où les objectifs sont planifiés en avance et implantés d'une façon *top down*), le changement émergent (où le changement vient des employés, donc d'une façon *bottom-up*), la qualité de la communication sur le changement et le degré de participation des employés. Ils ont pu établir qu'il n'y avait pas de relation directe entre le leadership transformationnel des

gestionnaires de premier niveau et l'engagement affectif des employés dans le changement. Par contre, le leader transformationnel va stimuler l'occurrence de changements, peu importe qu'ils soient planifiés, ou émergents. Ceux-ci sont directement corrélés positivement avec la qualité des communications sur le changement ainsi que le degré de participation des employés, ce qui stimule l'engagement affectif dans le changement des employés.

Dans une autre étude menée par Isett *et al.* (2013) sur l'implantation d'un changement dans une organisation de santé aux États-Unis, la notion de participation des employés s'est avérée aussi primordiale. De plus, ils ont pu démontrer que d'avoir recours à des rituels de reconnaissance des employés, donc d'avoir recours au style de leadership transactionnel de la récompense contingente, avait aussi des impacts positifs sur l'engagement des employés dans le changement.

Cette section a présenté une recension des écrits sur le rôle du leadership en contexte de changement organisationnel dans les organisations publiques comme celles qui seront étudiées dans le cadre de cette recherche. Bien que le lien entre le leadership transformationnel des cadres de niveau intermédiaire et l'adhésion au changement des employés ne soit pas aussi direct que dans l'organisation privée, il n'en demeure pas moins que le leadership doit être efficace pour permettre aux organisations de s'adapter aux environnements externes qui sont de plus en plus complexes et changeants. Ceci est vrai, tant pour les organisations privées que publiques. Mais qu'entendons-nous par l'efficacité du leadership? C'est ce qui sera analysé dans la prochaine partie de ce mémoire.

### **1.3 L'efficacité du leadership**

Selon Hogan, Curphy et Hogan (1994: 494), l'efficacité du leadership « [...] *concerns judgments about a leader's impact on an organization's bottom line (i.e., the profitability of a business unit, the quality of services rendered, market share gains, or the win-loss record of a team)* ». Toujours selon les mêmes auteurs, l'efficacité devrait être le standard selon lequel les leaders devraient être évalués. Il y aurait autant de conceptions de l'efficacité du leadership que de définitions du concept, essentiellement parce que les critères choisis par le chercheur pour étudier l'efficacité du leadership dépendent de sa définition du leadership, de ses objectifs ainsi que de ses valeurs (Yukl,

2006). C'est pourquoi la plupart des chercheurs évalueraient l'efficacité du leadership « en termes de conséquences des actions du leader sur les employés et les autres parties prenantes de l'organisation » (Yukl, 2006: 9). Afin d'y voir plus clair, Derue *et al.* (2011) ont établi que les critères d'efficacité du leadership peuvent être conceptualisés selon trois dimensions qui sont détaillées dans le tableau 6.

**Tableau 6. Critères d'efficacité du leadership**

<b>Contenu</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Cible de l'évaluation</b>
Général	Individuel	Leader
Tâche (ex. : performance)	Dyade	Les autres (les employés, le groupe, l'organisation)
Affectif/relationnel (ex. : la satisfaction des employés, le LMX)	Groupe	
	Organisation	

Source : Derue *et al.* (2011: 10)

Au niveau du contenu, l'évaluation de l'efficacité du leader peut être réalisée en fonction de la performance du leader dans sa globalité, sur la tâche ou sur les relations plus spécifiquement. En ce qui a trait au niveau d'analyse, l'efficacité du leadership peut être évaluée à plusieurs niveaux soit individuel, dyadique, groupal et/ou organisationnel. Finalement, au niveau de la cible d'évaluation, il s'agit de déterminer si le leader lui-même est l'objet de l'évaluation ou si l'objectif est plutôt d'évaluer un autre résultat qui est associé à l'efficacité du leadership sur d'autres individus ou sur l'organisation dans sa globalité.

Le critère le plus communément utilisé dans la littérature pour évaluer l'efficacité du leadership se situe dans la mesure de la performance dans la tâche du leader ainsi que dans l'atteinte de ses buts. Des exemples concrets de mesures objectives sont la productivité, les parts de marché et le *return on investment* (ROI) alors que les mesures subjectives incluent l'évaluation de l'efficacité du leader par ses supérieurs, ses pairs et/ou ses employés. Un autre critère qui est aussi fréquemment retrouvé dans la littérature réside dans les comportements des employés. Ce type de critère implique l'utilisation d'indicateurs tels que les taux de *turnover* volontaire, d'absentéisme, de plaintes, etc. (Yukl, 2006: 10).

Lorsque le leadership est efficace, il entraîne des résultats qui sont immédiats et d'autres à plus long terme. Par exemple, lorsqu'un leader arrive à influencer un employé pour accomplir une tâche

spécifique, ce dernier accepte de faire ce que le leader lui demande en se mettant rapidement à ladite tâche. Jusqu'à quel niveau cet employé va performer à faire la tâche demandée est considérée comme un résultat à plus long terme. Ainsi, « les effets du leader peuvent être vus comme une chaîne causale de variables, où chaque variable intervenante va amener une médiation des effets de la variable précédente sur la prochaine variable [et ainsi de suite] » (Yukl, 2006: 11). Plus cette chaîne causale est longue, plus l'attente sera longue pour voir pleinement les effets du leadership, et plus le risque de contamination par des événements externes hors du contrôle du leader risque d'affecter l'efficacité du leadership. Ce risque fait en sorte qu'il est plus pertinent d'utiliser le résultat immédiat du leadership comme indicateur d'efficacité personnelle du leadership plutôt que le résultat final (Yukl, 2006).

De plus, un leader peut avoir des effets immédiats et à long terme sur le même critère qui peuvent être compatibles ou incompatibles. Pensons par exemple à un leader qui déciderait d'investir dans une nouvelle technologie (ex. : l'usine 3.0). Dans l'immédiat, cet investissement fera baisser grandement les profits de l'entreprise, mais à long terme, cette nouvelle technologie lui fera aussi économiser des coûts, augmentera son efficacité et son efficacité de production ce qui augmentera de façon substantielle à long terme ses profits nets.

Parce que la définition du leadership privilégiée dans le cadre de ce mémoire est celle-ci : « **Le leadership est un processus par lequel une personne en autorité mobilise les ressources auxquelles elle a accès pour influencer, motiver et habiliter un groupe d'employés à contribuer à l'atteinte du succès organisationnel à partir des valeurs et de la vision que prônent l'organisation** », afin de bien mesurer l'efficacité du leadership, des mesures de satisfaction vis-à-vis du leader de la part de ses employés devront être envisagées. D'ailleurs, les employés du leader seraient les candidats à privilégier dans l'évaluation de l'efficacité du leadership (Hogan, Curphy et Hogan, 1994).

Puisque l'objectif principal de ce mémoire est de mieux comprendre le lien qui unit les concepts du leadership, de l'efficacité du leadership et de la santé psychologique au travail, ce dernier concept sera abordé dans la prochaine section.

## 1.4 La santé psychologique au travail

Avant d'aborder le concept de la santé psychologique au travail, il est primordial de définir ce qui est sous-entendu par le concept de santé. La santé est définie comme « un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 2018). Autrefois, la santé psychologique était définie comme un concept unidimensionnel, soit l'absence de maladie (Leclerc, Boudrias et Savoie, 2014; Seligman, 2008). C'est grâce à l'émergence de la psychologie positive à la fin des années 1990 (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000: 5), où l'emphase est mise davantage sur le bien-être plutôt que la maladie, que la santé psychologique est maintenant composée de deux dimensions qui sont liées, mais bien différentes, soit le bien-être et la détresse psychologique (Massé *et al.*, 1998: 497). La santé psychologique n'est donc plus seulement l'absence de symptômes négatifs (tels que la dépression ou l'anxiété), mais aussi la présence de signes positifs « de bonheur, d'équilibre, de contrôle de soi, d'estime, de sociabilité, d'engagement social » (Massé *et al.*, 1998: 497). De plus, l'absence de signes de détresse psychologique ne signifie pas automatiquement un état de bien-être (Massé *et al.*, 1998: 497).

En ce qui a trait à la santé psychologique au travail, celle-ci est définie comme :

Un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Cette santé psychologique est influencée par trois grandes composantes :

1. Les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.) ;
2. Les caractéristiques individuelles (personnalité, santé physique, histoire personnelle, dimensions affectives, compétences, etc.) ;
3. L'environnement social (amis, famille, communauté, etc.). (Brun, Biron et St-Hilaire, 2009: 3)

Puisqu'il est maintenant reconnu qu'une évaluation complète de la santé psychologique au travail requiert une attention aux deux dimensions qui composent la santé psychologique (Massé *et al.*, 1998: 497), il importe donc, dans le cadre de cette recherche, de bien définir chacune de celles-ci.

### 1.4.1 Le bien-être psychologique

Selon Ryan et Deci (2001: 141), le bien-être psychologique serait « un concept complexe qui concerne une expérience optimale et le fonctionnement ». Les recherches sur le sujet auraient permis de déterminer que le bien-être psychologique peut être abordé selon deux approches :

1. Issu de la psychologie de la personnalité, l'hédonisme considère le bien-être comme un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif. C'est d'ailleurs la recherche de ce bonheur qui est considéré comme « principe qui motive l'activité humaine » (Laguardia et Ryan, 2000: 282). Le bonheur subjectif serait essentiel à l'atteinte du bien-être psychologique et consisterait à « l'évaluation que fait une personne de sa propre vie » (Diener, Sapyta et Suh, 1998: 33) par rapport à l'atteinte de ses buts et ce, peu importe la nature de ceux-ci. Toujours selon cette approche, l'humain, toujours à la quête de son bonheur, chercherait à éviter la douleur (Ryan et Deci, 2001: 144). Cette approche serait encore privilégiée aujourd'hui dans les recherches portant sur le bien-être psychologique (Laguardia et Ryan, 2000: 282) ;
2. L'eudémonie est le terme utilisé par Waterman (1993) pour définir le bien-être où la réalisation de soi est perçue comme étant essentielle à un fonctionnement psychologique optimal (Laguardia et Ryan, 2000; Waterman, 1993). Dans la philosophie eudémoniste, « les activités qui augmentent le sentiment d'expression de soi sont celles où le sentiment de réalisation de soi permet à un individu de déployer son plein potentiel, ce qui lui permet de développer des talents et des compétences et/ou d'atteindre ses buts » (Waterman, 1993: 678). Pour Waterman (1993), les institutions sociales devraient favoriser des activités qui permettent aux individus de s'y identifier et de pouvoir se réaliser afin de promouvoir une qualité de vie dans la société. Pour leur part, Ryff et Singer (1998) abondent eux aussi dans l'eudémonie en définissant le bien-être à l'aide de six dimensions : un certain contrôle de son milieu, des relations positives, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi et le sens à la vie. Le bonheur, bien qu'il puisse apparaître avec l'une de ses six dimensions, n'implique pas forcément le bien-être psychologique (Laguardia et Ryan, 2000: 283).

Ces deux approches du bien-être psychologique sont bien différentes, l'une mettant l'accent sur la recherche du plaisir et du bonheur alors que l'autre met l'emphase sur le fonctionnement psychologique optimal qui passe par la réalisation de soi afin d'atteindre l'excellence humaine

(Waterman, 1993: 678). Toutefois, à ce jour, les recherches n'ont pas permis de clairement différencier ces deux composantes théoriques de la santé psychologique, ce qui fait en sorte que le bien-être psychologique est plutôt conceptualisé aujourd'hui comme un construit global (Morin *et al.*, 2016: 403).

#### **1.4.2 La détresse psychologique**

Selon Perrault (1987: 14) : « La détresse psychologique est à l'ensemble des problèmes de santé mentale ce que la fièvre est à l'ensemble des maladies infectieuses : un symptôme mesurable, signe évident d'un problème de santé, mais qui ne peut à lui seul éclairer sur l'étiologie et la sévérité du problème spécifique auquel il se rattache ». Dans l'étude de la santé psychologique, c'est souvent le concept de la détresse psychologique qui est mesuré au détriment du bien-être psychologique (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011; Maddux, 2008; Veit et Ware, 1983). En effet, ceci serait principalement dû au fait que la psychologie a pendant longtemps mis l'emphase sur les pathologies (Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011; Maddux, 2008).

Les problèmes reliés à la détresse psychologique au travail entraînent des coûts qui ne cessent d'augmenter dans les dernières années. Selon l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal (2018), les problèmes de santé mentale en milieu de travail coûtent aux entreprises canadiennes près de 14 % de leurs profits annuels nets, soit jusqu'à 16 milliards de dollars annuellement. De plus, les coûts d'invalidité représentent entre 4 et 12 % des coûts salariaux au Canada. Les demandes de règlement liées à la maladie mentale (principalement la dépression) ont devancé celles liées aux maladies cardiovasculaires et sont devenues dorénavant la catégorie des coûts d'invalidité qui augmente le plus rapidement au niveau canadien. Le stress en entreprise représenterait (Institut universitaire en santé mentale de Montréal, 2018) :

- 19 % des coûts d'absentéisme ;
- 40 % des coûts de roulement du personnel ;
- 55 % des coûts de programme d'aide aux employés ;
- 60 % des accidents de travail ;
- 10 % des coûts des régimes d'assurance-médicaments ;
- 100 % des poursuites liées au stress.

Devant la gravité de ces constats, il est dorénavant indéniable que la santé psychologique au travail doit devenir une priorité d'action pour les organisations. Plusieurs facteurs de risque ont déjà été identifiés dans la littérature, citons entre autres, la surcharge de travail, la difficulté à concilier le travail et la vie personnelle et l'absence de participation à la prise de décisions (ASSTSAS, 2014). Ces facteurs de risque peuvent mener notamment au burnout, qui figure parmi les problèmes de santé mentale les plus répandus en milieu de travail. Puisque le réseau de la santé et des services sociaux fait face à une augmentation constante du nombre de congés de maladie, il a été jugé essentiel, dans le cadre de ce mémoire, de prendre le temps de bien le définir.

#### 1.4.2.1 Le burnout

Les premiers articles sur le burnout sont apparus aux États-Unis dans les années soixante-dix, mais l'intérêt pour la recherche sur le sujet a émergé davantage dans les années quatre-vingt (Maslach, 1982). Le premier psychiatre à nommer le concept de burnout a été Freudenberger en 1975, suivi de Maslach en 1976 (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001: 399). Le concept de burnout fait référence :

[...] à l'étouffement d'un feu ou au fait d'éteindre une chandelle. Cela implique qu'un feu brûle, mais que ce feu ne pourra plus continuer de brûler ardemment à moins qu'il y ait réapprovisionnement de ressources en quantité suffisante. Au fil du temps, les employés qui expérimentent un burnout perdent leur capacité d'apporter leurs contributions importantes qui font une différence. [...] De leur propre perspective ou de celle des autres, les employés accomplissent moins. (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009: 205)

Le burnout se traduit alors par un « épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel » (Schaufeli et Greenglass, 2001: 501). Selon Maslach, le burnout comporte trois dimensions :

1. L'épuisement émotionnel : « [...] au fur et à mesure que les ressources émotionnelles diminuent, les travailleurs sentent qu'ils ne sont plus en mesure de se donner au niveau psychologique » (Maslach, Jackson et Leiter, 1997: 192) ;
2. La dépersonnalisation : représente l'aliénation au travail. L'accumulation de la frustration et des attitudes négatives amène l'individu à prendre une distance et à devenir cynique par rapport à son travail ;

3. La perte d'accomplissement personnel : l'individu, présentant une estime de soi diminuée, se perçoit lui-même comme ayant une perte d'efficacité dans sa performance au travail et prend donc ses distances par rapport à son travail (Maslach *et al.*, 1997).

La tridimensionnalité du modèle du burnout de Maslach a été contestée dans la littérature puisque les dimensions de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation sont hautement corrélées. Ces dernières sont d'ailleurs fortement associées avec l'épuisement physique et psychologique alors que la perte d'accomplissement personnel est plutôt reliée aux perceptions de performance et à l'utilisation du contrôle (Lee et Ashforth, 1990).

Dans ces deux dernières sections, la santé psychologique au travail, ses deux dimensions ainsi que le burnout ont été définis. Comme mentionné en introduction de ce mémoire, cette recherche veut notamment étudier le lien entre le leadership et la santé psychologique du leader et celle de ses employés. La dernière section de cette revue de littérature présentera une recension des écrits qui ont traité du lien entre ces deux concepts.

## **1.5 Le lien entre le leadership et la santé psychologique**

Peu d'études se sont intéressées de l'impact de la santé psychologique du leader lui-même sur ses comportements de leadership (Byrne *et al.*, 2014: 344). Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce fait :

1. Tous les leaders sont en bonne santé psychologique ;
2. Les résultats des recherches sur la santé et la détresse des employés sont généralisés, peu importe la santé psychologique des leaders ;
3. Même si les leaders ne sont pas en bonne santé psychologique, leur détresse psychologique n'a pas de conséquence négative sur les leaders, leurs employés ou les organisations. (Byrne *et al.*, 2014: 345)

Pourtant, être leader est un rôle exigeant puisque l'exercice d'un leadership efficace entraîne une grande complexité au niveau des tâches et des comportements à adopter. Ainsi, les leaders doivent être bien outillés afin d'avoir des ressources en quantité suffisante pour faire face à une multitude de demandes. Byrne *et al.* (2014) ont étudié l'impact de trois indicateurs psychologiques considérés comme étant des signes d'un manque de ressources chez un leader dans la littérature, soit les

symptômes dépressifs, l'anxiété et la consommation d'alcool sur le lieu de travail, sur deux formes (positive et négative) de leadership, soit le leadership transformationnel et la supervision abusive. Ils ont pu ainsi conclure que les trois indicateurs psychologiques étaient négativement corrélés à l'adoption d'un style de leadership transformationnel et prédisaient une supervision abusive. Puisque l'accent dans la littérature est majoritairement mis sur l'impact que peut avoir le leader sur la santé psychologique de ses employés, cette étude suggère qu'il est aussi essentiel pour un leader de s'occuper de son propre bien-être psychologique et de faire tout en son possible pour protéger et augmenter ses ressources personnelles afin d'être en mesure d'exercer un leadership efficace.

Dans le même ordre d'idées, Joseph *et al.* (2015) ont réalisé une méta-analyse afin de déterminer si un leader heureux était un bon leader. Ils ont donc étudié la relation entre l'affectivité des traits d'un leader et certains critères de leadership, incluant le leadership transformationnel, le leadership transactionnel, l'émergence du leadership et l'efficacité du leadership. Ils ont pu déterminer que les traits affectifs positifs d'un leader contribuent à prédire l'adoption d'un style de leadership transformationnel, ce qui a aussi été étudié auparavant par Ashkanasy et Tse (2000) qui ont pu établir que l'affectivité positive était inhérente au leadership transformationnel.

Bien que celle-ci n'ait pas été testée empiriquement, Sivanathan *et al.* (2012: 245) émettent l'hypothèse « qu'un leader qui ressent la confiance, l'attention et la considération réciproque de ses employés en raison de ses comportements de leadership va à son tour développer un niveau plus élevé de bien-être ». Le bien-être psychologique du leader dépendrait de deux états spécifiques (Schaufeli et Bakker, 2004), soit l'état d'épuisement, lié au stress au travail, et l'état d'esprit, lié aux réponses affectives et motivationnelles exprimées via l'engagement au travail. Ces deux variables, le stress et l'engagement au travail, ont d'ailleurs été utilisées comme indicateurs du bien-être psychologique du leader par Weiss *et al.* (2018) qui ont pu déterminer que le leadership authentique permettait de réduire le stress et augmenter l'engagement au travail du leader, contribuant ainsi à augmenter le bien-être psychologique du leader lui-même.

Dans l'étude du lien entre le leadership et la santé psychologique chez les employés plus spécifiquement, une méta-analyse réalisée par Kuoppala *et al.* (2008) suggère que le leadership

joue un rôle significatif sur la satisfaction au travail des employés, leur bien-être au travail, les congés de maladie et les rentes d'invalidité. Ainsi, un « bon » leadership permettrait des retombées positives au niveau du bien-être au travail chez les employés. Mais qu'est-ce qu'un « bon » leadership dans le contexte spécifique du réseau de la santé et des services sociaux ? C'est à cette question que tenteront de répondre les prochains chapitres de ce mémoire.

## Chapitre 2 : Le cadre conceptuel

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre a permis d'établir les bases conceptuelles du leadership, de l'efficacité du leadership et de la santé psychologique au travail. Selon Bass (1985), les leaders vont généralement démontrer des comportements qui sont associés aux trois styles de leadership de la théorie du leadership transformationnel (transformationnel, transactionnel et laissez-faire). Ce constat est cohérent avec ce qui a été vu dans le chapitre précédent avec l'analyse du modèle tridimensionnel de Yukl, Gordon et Taber (2002) illustré à la figure 1. Alors que la théorie du leadership transformationnel de Burns caractérise les styles de leadership comme différents types de leader, Bass et ses collègues maintiennent qu'il s'agit plutôt de différentes classes de comportements de leadership et que les meilleurs leaders sont à la fois transformationnels et transactionnels (Gavan O'Shea *et al.*, 2009: 238). C'est en se basant sur ces constats que cette recherche veut investiguer le lien entre le leadership du cadre intermédiaire du RSSS, l'efficacité de son leadership et sa propre santé psychologique ainsi que celle de ses employés tout en tentant de comprendre comment le contexte de travail peut affecter ce lien. Ultimement, cette recherche souhaite valider s'il est pertinent et souhaitable de ne miser que sur le développement du leadership transformationnel pour les cadres intermédiaires du RSSS, ou si ces pratiques doivent être repensées afin de développer d'autres styles de leadership qui sont efficaces et sains dans le contexte.

L'intention dans le présent chapitre est de présenter le cadre conceptuel proposé pour répondre à la question principale de recherche qui vise à déterminer la nature du lien entre les trois concepts principaux de cette recherche. Tout d'abord, l'approche de recherche centrée sur l'individu sera présentée afin de mieux comprendre comment plusieurs styles de leadership peuvent cohabiter chez un même individu. Par la suite, deux théories seront explorées afin d'élaborer les hypothèses de recherche : la théorie de la conservation des ressources et la théorie du *crossover*. Le schéma conceptuel de recherche sera présenté à la toute fin de ce chapitre.

## 2.1 Un nouveau paradigme de recherche sur le leadership

La grande majorité des recherches effectuées sur le leadership ont utilisé l'approche centrée sur la variable, c'est-à-dire qu'elles ont étudié le lien entre les styles de leadership et une grande variété de concepts reliés au travail, dont l'efficacité du leadership et la santé psychologique, concepts qui sont aussi étudiés dans le cadre de ce mémoire. C'est d'ailleurs ce qu'il est possible de constater dans la revue de littérature du chapitre précédent. Selon cette approche de recherche, il semblerait que le leadership transformationnel soit celui qui soit le plus fortement corrélé avec une grande variété de concepts reliés au travail. Cette approche de recherche suppose que « tous les participants proviennent d'une même population pour laquelle un ensemble de paramètres "moyens" peuvent être estimés » (Morin *et al.*, 2016: 400). L'avantage de cette approche est son potentiel de parcimonie, c'est-à-dire « qu'elle donne aux chercheurs l'habileté de se concentrer sur une multiplicité de différences individuelles, et sa relation avec un autre critère » (Foti et Hauenstein, 2007b: 347). C'est pour cette raison que cette approche a largement été utilisée dans l'étude du leadership, puisqu'elle permet d'identifier d'importantes différences individuelles entre les leaders. Une limitation de cette approche réside dans le fait que la personne est considérée comme une addition de variables sans toutefois porter attention à la manière dont ces variables interagissent entre elles.

C'est là que l'approche centrée sur l'individu revêt toute son importance. Dans cette approche, l'individu est considéré comme un tout intégré qui est plus que la somme de toutes ses parties plutôt qu'une simple addition de variables. C'est pourquoi l'attention est portée sur l'interaction de variables au sein d'un même individu plutôt que sur l'étude de variables de différences individuelles. Par la suite, les individus sont classés dans des groupes homogènes qui sont créés sur la base de combinaisons similaires de variables (c'est pourquoi cette approche est aussi appelée l'approche configurationnelle). Les chercheurs se concentrent sur ces groupes, et non en fonction de variables, et étudient ainsi certains types d'interactions uniques (Foti et Hauenstein, 2007a) entre ces profils et différents résultats liés au leadership (Arnold *et al.*, 2017). En résumé, cette approche considère qu'il est possible qu'un échantillon puisse inclure plusieurs sous-populations qui sont caractérisées par différentes combinaisons de variables (Morin *et al.*, 2016: 400).

Ces deux approches de recherche ne doivent pas être vues comme étant opposées, mais plutôt comme étant complémentaires (Magnusson et Torestad, 1993). Pour Magnusson (1995, 1998), l'approche centrée sur la variable est une bonne première étape pour identifier les variables qui serviront à l'approche centrée sur l'individu. C'est pourquoi la qualité de l'identification de ces variables influencera la qualité de la catégorisation des individus (Foti et Hauenstein, 2007b).

C'est en 2007 par Foti et Hauenstein que se trouve dans la littérature la première application de l'approche de recherche centrée sur l'individu dans l'étude du leadership. Cette approche leur a permis d'étudier l'influence de certaines différences individuelles (l'intelligence, la dominance, l'efficacité personnelle générale et le monitoring de soi) sur l'émergence et l'efficacité du leadership dans une population de leaders émergents d'une organisation militaire aux États-Unis sur une période de neuf mois. Ils ont pu conclure que la même combinaison de différences individuelles (niveau élevé d'intelligence, de dominance, d'efficacité personnelle et de monitoring de soi) était associée à la fois à l'émergence et à l'efficacité du leadership.

Par la suite, en 2009, Gavan O'Shea *et al.* ont pu déterminer dans une population d'infirmières que des configurations de styles de leadership composées du leadership transformationnel, de la récompense contingente et de la gestion par exception passive étaient associées avec différents niveaux de satisfaction, de perception d'efficacité du leadership, d'efforts, d'engagement affectif et d'intentions de turnover chez les employés (les différentes configurations sont présentées dans le tableau 7). Ils ont découvert que la combinaison optimale de comportements de leadership qui était la plus associée avec de hauts niveaux de satisfaction et d'engagement des subordonnés était caractérisée par un mélange de hauts niveaux de leadership transformationnel et de récompense contingente (configuration 2 dans le tableau 7), ce qui confirme le postulat de Bass et ses collègues. Fait intéressant, ils n'ont trouvé que très peu de différences entre cette combinaison et une autre combinaison caractérisée uniquement par des niveaux élevés de leadership transformationnel.

**Tableau 7. Les huit configurations de l'étude de Gavan O'Shea *et al.* (2009)**

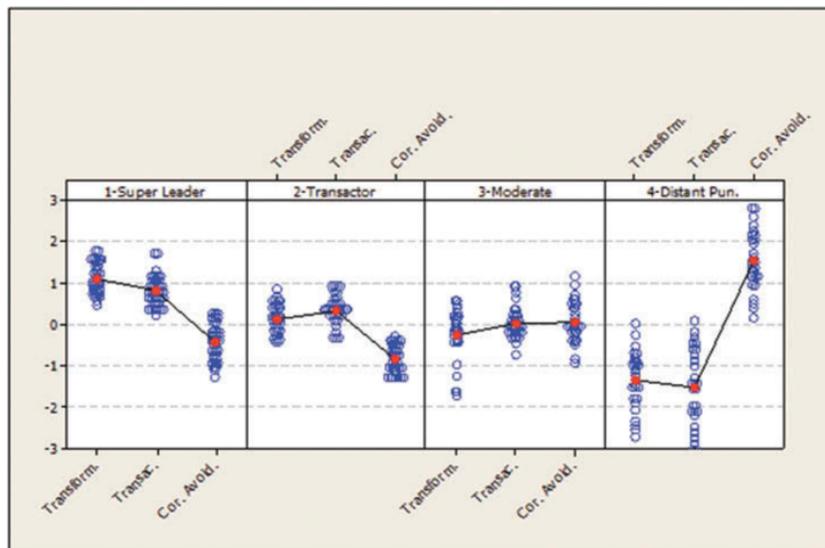
Pattern			N	Transformational		Contingent Reward		P-MBE	
TRF	CR	P-MBE		Mean (SD)	Median	Mean (SD)	Median	Mean (SD)	Median
High	High	High	99	71.77 (15.52)	70	15.05 (4.02)	14	14.67 (1.90)	14
High	High	Low	177	77.46 (14.02)	78	13.55 (3.30)	13	5.92 (2.33)	6
High	Low	High	16	53.44 (10.70)	49.50	3.31 (1.85)	4	14.94 (1.98)	14
High	Low	Low	51	64.47 (11.21)	63	3.33 (1.40)	3	5.80 (2.17)	6
Low	High	High	32	29.19 (9.29)	32.50	10.78 (2.06)	10	15.75 (2.50)	15
Low	High	Low	8	32.88 (8.64)	36.50	9.75 (1.39)	9	7.88 (1.36)	8
Low	Low	High	234	19.50 (9.28)	19	2.21 (1.72)	2	16.63 (2.90)	16
Low	Low	Low	109	18.55 (9.86)	18	2.07 (1.67)	2	6.28 (2.24)	7

Note: N = 726. SD = Standard Deviation; TRF = Transformational; CR = Contingent Reward; P-MBE = Passive Management-By-Exception.

Source : Gavan O'Shea *et al.* (2009: 246)

Pour leur part, Doucet *et al.* (2015) ont eux aussi utilisé une approche configurationnelle pour vérifier l'existence de profils de leader qui combinent les trois formes de leadership (transformationnel, transactionnel et laissez-faire). Ils ont évalué comment ces profils peuvent différer en termes d'attitudes et de comportements clés chez les employés dans le milieu bancaire. Ils ont ainsi pu développer un modèle qui comptait six différents profils multidimensionnels de leader, ce qui leur a permis de confirmer l'hypothèse de Bass (1985) qui stipule que les trois différentes formes de leadership peuvent cohabiter chez un même leader. Les profils sont présentés dans la figure 6.

**Figure 6. Profils de leader de l'étude de Doucet *et al.* (2015)**



Source : Doucet *et al.* (2015: 252)

Ces profils de leaders se sont avérés tous différents sur les attitudes et les comportements évalués chez les employés sous leur supervision respective. Tout comme l'étude de Gavan O'Shea *et al.*, les leaders qui ont des niveaux élevés de leadership transformationnel et transactionnel (les *super leaders*) ainsi que ceux qui ont des niveaux élevés de leadership transactionnel uniquement (les *transactors*) se sont avérés être ceux dont les employés démontraient le plus de perception de confiance, d'équité, d'engagement, de performance dans le rôle, de dévouement dans le travail et de facilitation interpersonnelle. Les *super leaders* se sont toutefois légèrement plus démarqués que les *transactors*, surtout au niveau de l'engagement affectif des employés. Une autre découverte intéressante de cette recherche réside dans l'analyse du profil du leader qui démontre un niveau élevé de leadership transformationnel, mais très peu de leadership transactionnel (les *visionnaires distants*), comparativement à celui des *transactors*. Il s'est avéré que les leaders de type *visionnaires-distants*, qui « agissent comme des *role models* tout en maintenant des relations distantes avec leurs employés sont moins efficaces que les leaders pragmatiques qui récompensent et reconnaissent leurs employés sans cultiver une vision forte et enthousiaste » (Doucet *et al.*, 2015: 259). Il semble donc selon cette étude que le leadership transformationnel à lui seul ne garantit pas l'efficacité du leadership.

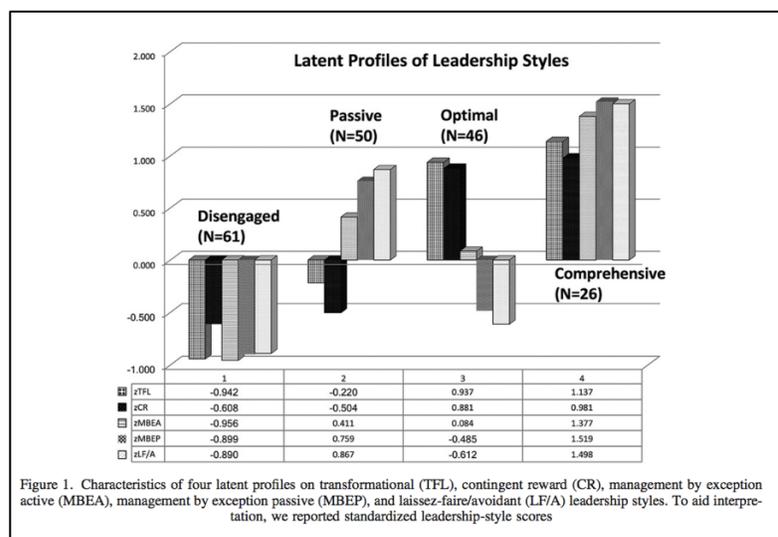
Dans la même lignée que Doucet *et al.* et plus près de l'objectif de la présente recherche se trouve l'étude d'Arnold *et al.* (2017) qui a utilisé l'approche configurationnelle pour évaluer l'impact des combinaisons de styles de leadership sur le burnout ressenti par le leader ainsi que sur les demandes perçues dans son rôle. Cette recherche a été réalisée dans différentes industries du secteur privé. Ils ont pu déterminer quatre configurations de leadership qui sont présentées dans la figure 7 :

1. Les leaders compréhensifs présentent des scores élevés de leadership transformationnel, de récompense contingente et de styles passifs. Ils sont ceux qui expérimentent les niveaux les plus élevés de burnout et de perception de demandes dans le rôle ;
2. Les leaders désengagés présentent des scores faibles sur tous les styles de leadership. Ils sont ceux qui reportent les plus faibles niveaux de burnout et de perception de demandes dans le rôle ;
3. Les leaders passifs présentent des scores élevés de gestion par exception active et passive et de laissez-faire et des scores faibles aux autres styles de leadership. Ils occupent la

deuxième place des niveaux les plus élevés de burnout et de perception de demandes, la première étant occupée par le leader compréhensif ;

4. Les leaders optimaux présentent des scores élevés de leadership transformationnel et de récompense contingente comparativement aux autres styles passifs. Ils occupent le deuxième rang des niveaux les plus faibles de burnout et de perception de demandes dans le rôle, le premier rang étant occupé par les leaders désengagés.

Figure 7. Profils de styles de leadership de l'étude d'Arnold *et al.* (2017)



Source : Arnold *et al.* (2017: 1048)

Selon les auteurs de cette étude, le profil « optimal », bien qu'il arrive deuxième au niveau des taux les plus faibles de burnout et de perception des demandes, correspond à celui qui serait le plus bénéfique au niveau du bien-être psychologique du leader. Les auteurs considèrent que les individus appartenant au profil « désengagé », qui représente le profil ayant le plus faible niveau de burnout et de perception des demandes, n'investissent aucune énergie (qu'elle soit positive ou négative) dans leur leadership et ne sont pas réellement des leaders. Étonnamment, le profil « passif » avec des niveaux élevés de leadership passif (gestion par exception passive et laissez faire) met les leaders à risque au niveau de leur santé psychologique. Finalement, une découverte intéressante de cette étude réside dans l'analyse du profil qui est lié au niveau le plus élevé de burnout et de perception des demandes chez le leader, le profil « compréhensif » où tous les styles de leadership sont élevés, même le transformationnel. Le fait « d'adopter de hauts niveaux de styles de leadership conflictuels est associé au drainage de ressources pour le leader » (Arnold

*et al.*, 2017: 1051), et ce, malgré le fait que le leader adopte, entre autres, des comportements liés au leadership transformationnel.

Ces trois études démontrent que les combinaisons de styles de leadership qui se démarquent le plus sont celles présentant des niveaux élevés de leadership transformationnel et de transactionnel (récompense contingente). Dans la prochaine section, deux théories seront présentées afin d'établir par la suite les hypothèses concernant les styles optimaux de leadership vus dans cette section et les deux autres concepts centraux de ce mémoire, soit la santé psychologique du leader ainsi que celle de ses employés et l'efficacité du leadership : la théorie de la conservation des ressources et la théorie du *crossover*.

## **2.2 La théorie de la conservation des ressources**

Proposée par Hobfoll en 1989, la théorie de la conservation des ressources « se base sur le postulat que les individus sont motivés à protéger leurs ressources (conservation) et à acquérir des nouvelles ressources (acquisition) » (Halbesleben *et al.*, 2014: 1335). La valeur accordée aux ressources est éminemment liée aux expériences personnelles des personnes et aux particularités des situations vécues, elle diffère donc pour chacun des individus. Ainsi, les ressources peuvent être des objets (exemples : outils pour le travail, une voiture), des ressources personnelles (exemples : des traits de personnalité), des conditions (exemples : l'ancienneté, les relations positives au travail) et des ressources énergétiques (exemples : la connaissance, le crédit) (Hobfoll, 2011: 117).

Quatre principes fondamentaux sont issus de la théorie de la conservation des ressources. Le premier, soit la primauté de la perte de ressources, soutient qu'il serait plus dommageable au niveau psychologique pour un individu de perdre des ressources comparativement au bénéfice encouru au niveau psychologique de gagner des ressources. C'est pourquoi un individu qui perd des ressources auxquelles il accorde de la valeur au travail va avoir plus d'impact au niveau psychologique qu'un gain de cette même ressource. Par exemple, « une perte de salaire sera plus dommageable qu'un même gain de salaire aurait été aidant » (Halbesleben *et al.*, 2014: 1335). C'est ce qui explique que la perte de ressources au travail a été associée dans la littérature avec l'épuisement sous forme de burnout, de dépression et de conséquences physiologiques. Ce principe peut aussi être une source

de motivation pour les individus, c'est-à-dire que ceux-ci vont adopter des comportements visant à éviter la perte de ressources.

Le deuxième principe, soit l'investissement dans les ressources, maintient qu'un individu « doit investir des ressources afin de se protéger contre la perte de ressources, se remettre de ses pertes et gagner des ressources » (Hobfoll, 2011: 117). Ce principe a un corolaire qui lui est associé qui soutient que ceux qui ont plus de ressources sont moins vulnérables à la perte de ressources et ont plus d'aptitude à orchestrer le gain de ressources. L'inverse est aussi vrai, c'est-à-dire que ceux qui ont moins de ressources sont plus vulnérables à la perte de ressources et il est plus difficile pour eux de gagner des ressources.

Les troisième et quatrième principes soutiennent que « les cycles de gain et de perte de ressources surviennent respectivement dans des conditions de stress chronique ou lorsque survient un évènement stressant alors que les individus ou les organisations sont pauvres en ressources » (Hobfoll, 2011: 118). Ces cycles surviennent de façon plus rapide avec une intensité augmentée lorsque les individus, les groupes et les organisations perdent les ressources nécessaires pour faire face aux défis de leur environnement ou lorsqu'ils acquièrent des ressources qui leur permettent de prendre le risque de saisir une nouvelle opportunité qui représente un grand défi pour eux. Ces deux derniers principes seraient associés avec trois corolaires. Le premier est que la perte de ressources initiale mène à la perte future de ressources alors que le deuxième soutient que le gain initial de ressources mène à un gain futur. Il s'agit du concept de la « caravane de ressources » de Hobfoll (2011) qui a établi que « les ressources n'existent pas individuellement, mais qu'elles voyagent plutôt en bande ou en caravane, autant pour les individus que pour les organisations » (Hobfoll *et al.*, 2018: 107). Par exemple, selon ce concept, un environnement de travail positif et supportant pour ses employés risque de faire émerger chez ces mêmes employés des ressources personnelles telles que l'estime de soi, de l'optimisme et de l'efficacité personnelle (Hobfoll *et al.*, 2018). Finalement, le dernier corolaire stipule que la perte de ressources mène à des tentatives défensives de conserver les ressources existantes, ainsi les individus deviennent plus réticents sur la façon dont ils vont investir leurs ressources futures afin de protéger les ressources qui leur restent (Halbesleben *et al.*, 2014; Hobfoll, 2011). Ils peuvent alors adopter des comportements contre-productifs et/ou des stratégies défensives en raison du

sentiment de perte de contrôle ressenti dans le but ultime de conserver le peu de ressources qu'il leur reste.

Plusieurs études ont exploré l'impact de la perte de ressources au niveau organisationnel. Plus spécifiquement, au niveau des employés, la perte de ressources risque d'entraîner, entre autres, le burnout, l'insatisfaction au travail, des intentions de turnover et une baisse de la performance au travail. Par contre, il y a peu d'études qui se sont intéressées à analyser les effets des ressources sur les leaders eux-mêmes, ce qui est relativement surprenant puisqu'afin d'exercer un leadership efficace, les leaders ont besoin d'une panoplie d'outils, donc de ressources (Byrne *et al.*, 2014: 345). Il apparaît donc évident qu'un manque de ressources risque d'entraîner des conséquences négatives tant pour le leader que pour ses employés.

À ce stade-ci, une question s'impose. Est-ce que certains styles de leadership sont mieux outillés que d'autres en termes de ressources? Il semblerait que oui. Le leadership transformationnel requiert d'avoir accès à un certain nombre de ressources personnelles (Arnold *et al.*, 2015; Byrne *et al.*, 2014). En effet, ce style de leadership a été associé dans la littérature avec l'optimisme, l'espoir et la résilience (Peterson *et al.*, 2008) et la confiance en soi (Ross et Offermann, 1997). Il importe de se rappeler des quatre dimensions du leadership transformationnel qui sont l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, la motivation inspirationnelle et la considération individuelle. Plusieurs des comportements associés avec ces quatre dimensions font en sorte que le leader doit être démonstratif de ses émotions auprès de ses employés afin de susciter des effets positifs sur ces derniers, et ultimement, sur l'organisation elle-même. C'est pourquoi il semble que les leaders transformationnels « ont un avantage en termes de gain de ressources parce que leur style de leadership peut créer des résultats positifs sur les employés, qui consistent en une réflexion positive de leur leadership » (Arnold *et al.*, 2015: 482).

Du côté du leadership transactionnel, la composante de la récompense contingente, caractérisée par un style de transaction constructif, est associée avec un bon nombre de résultats positifs sur les employés et créerait aussi un avantage en termes de gain de ressources pour le leader (Arnold *et al.*, 2015). En ce qui a trait à la composante de la gestion par exception, qu'elle soit active ou

passive, puisqu'il s'agit d'un style de transaction correctif, elle est généralement reconnue comme étant inefficace puisqu'elle entraîne une quantité importante de conséquences négatives sur les employés telles que l'épuisement émotionnel et les conflits en milieu de travail (Doucet, Poitras et Chênevert, 2009; Stordeur, D'Hoore et Vandenberghe, 2001), ce qui désavantagerait ce type de leader en termes de ressources (Arnold *et al.*, 2015).

Quant au leadership laissez-faire, les nombreuses conséquences négatives de ce style de leadership sur les employés entraîneraient chez ces leaders une spirale de perte de ressources. Ce type de leader « crée des environnements destructifs où le gain de ressources est très difficile » (Arnold *et al.*, 2015: 483).

En résumé, ce ne sont donc pas tous les styles de leadership qui entraînent la conservation et le gain de ressources. Puisque le leadership transformationnel et la composante de la récompense contingente du leadership transactionnel sont reconnus dans la littérature comme étant associés avec la conservation et le gain de ressources, il est attendu dans cette recherche que les leaders qui présentent de hauts niveaux de leadership transformationnel et de récompense contingente soient en meilleure santé psychologique au travail et fassent preuve d'un leadership efficace. En effet, malgré les changements organisationnels et structurels engendrés par la dernière réforme sur lesquels les gestionnaires n'ont que très peu d'emprise, il est présumé que les leaders qui démontrent à la fois du leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente ont pu développer des stratégies qui leur permettent d'exercer efficacement leur leadership tout en préservant leur propre santé psychologique. De plus, les recherches ayant utilisé l'approche configurationnelle présentées en début de chapitre permettent d'appuyer ces affirmations puisqu'elles démontrent que les leaders qui exercent simultanément du leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente ont de multiples retombées positives au travail (notamment, la satisfaction au travail, perception d'efficacité du leadership, engagement affectif (Gavan O'Shea *et al.*, 2009); sentiment de confiance, équité, engagement chez les employés, performance dans le rôle (Doucet *et al.*, 2015); faible niveau de burnout et de perception de demandes dans le rôle (Arnold *et al.*, 2017)). Ces constats permettent d'élaborer les deux premières hypothèses.

*Hypothèse 1 (H1)* : Les leaders qui présentent un style de leadership transformationnel et transactionnel - récompense contingente sont ceux qui ont une meilleure santé psychologique au travail.

*Hypothèse 2 (H2)* : Les leaders qui présentent un style de leadership transformationnel et transactionnel - récompense contingente sont ceux qui ont une meilleure efficacité du leadership.

Au niveau des employés, il est possible de prédire également que les styles de leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente du gestionnaire ont un impact sur leur santé psychologique au travail. Tel que mentionné précédemment, il a été établi grâce à la théorie de la conservation des ressources que la perte de celles-ci risque d'entraîner, entre autres, le burnout, l'insatisfaction au travail, des intentions de turnover et une baisse de la performance au travail chez les employés. Si le leader, de par ses styles de leadership, est en mesure de gagner et de conserver ses ressources, il est présumé que cela aura un impact direct sur son équipe de travail.

*Hypothèse 3 (H3)* : Les leaders faisant preuve de leadership transformationnel et de leadership de type transactionnel - récompense contingente auront des employés qui seront davantage en bonne santé psychologique.

Cette hypothèse est aussi appuyée par des études antérieures sur le sujet. Une méta-analyse réalisée en 2013 par Vincent-Höper *et al.* a révélé que le leadership transformationnel ainsi que la composante de la récompense contingente du leadership transactionnel étaient tous deux corrélés positivement avec des indicateurs du bien-être chez les employés (l'accomplissement personnel et l'engagement au travail). Le leadership transformationnel était toutefois corrélé plus fortement avec ces indicateurs que la récompense contingente. Seltzer, Numerof et Bass (1989) ont pu établir que le burnout ainsi que les symptômes de stress chez des étudiants étaient négativement corrélés avec le leadership transformationnel et la composante de la récompense contingente du leadership transactionnel de leur superviseur. D'autres études abondent dans le même sens concernant une corrélation négative entre le leadership transformationnel et le stress au travail et l'épuisement (Gregersen, Vincent-Höper et Nienhaus, 2014). Cette même corrélation a été observée avec la composante de la récompense contingente du leadership transactionnel.

### 2.3 La théorie du *crossover*

Dans la littérature, le débordement de la surcharge de demandes ou de tensions au travail est à l'origine de deux phénomènes identifiés par les chercheurs comme étant le *spillover* et le *crossover* (Bakker et al., 2009). Le *spillover* est un phénomène de transmission intra-individuelle du stress ou de la tension du travail à d'autres domaines, par exemple à la maison où un individu vivant une surcharge de demandes au travail vivrait ce stress aussi en dehors du travail. Pour sa part, le *crossover* implique la transmission du stress entre des individus qui sont près l'un de l'autre. Pour reprendre l'exemple précédent du *spillover*, ce même individu, transmettant le stress du travail à la maison, contaminerait sa conjointe qui deviendrait elle aussi tendue en raison de la surcharge de demandes au travail de son conjoint. Initialement, le *crossover* ne touchait que l'interface du conflit entre conjoints (conflit travail-famille). Westman et Etzion (1999) ont été les premiers chercheurs à appliquer la théorie du *crossover* dans l'environnement unique du travail. Ils ont pu démontrer le phénomène du *crossover* causé par une surcharge de tensions au travail entre des directeurs d'école, des professeurs et vice versa. Ceci serait causé par l'effet de contagion émotionnelle qui est défini comme « *the tendency to automatically mimic and synchronize expressions, vocalizations, postures, and movements with those of another person's and, consequently, to converge emotionally* » (Hatfield, Cacioppo et Rapson, 1993: 96).

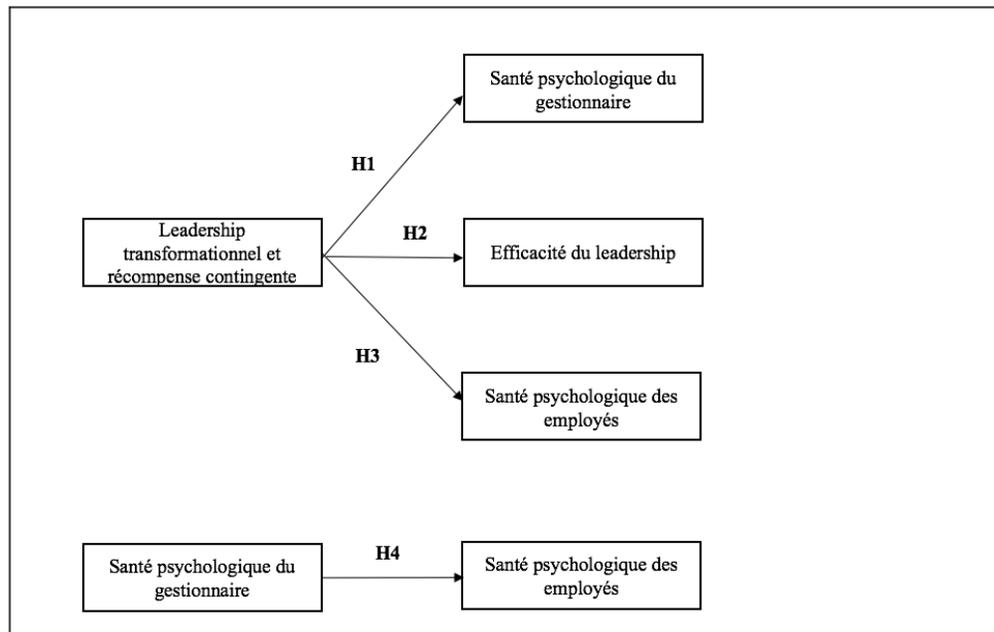
Ainsi, le stress vécu par un individu en position d'autorité en milieu de travail peut se transmettre aux autres membres de son équipe et entraîner des impacts négatifs sur la santé et le bien-être de ceux-ci (Köppe, Kammerhoff et Schütz, 2018; Skakon *et al.*, 2010). Cet aspect semble uniquement toucher la dimension de la détresse psychologique au travail. De leur côté, Skakon *et al.* (2010), par le même phénomène causal de contagion émotionnelle, ont pu lier le bien-être affectif du leader à celui de ses employés. Il importe de rappeler qu'il y a peu d'études qui se sont intéressées au bien-être psychologique du leader en tant que tel. C'est donc basé sur la théorie du *crossover* et l'étude de Skakon *et al.* (2010) que la quatrième hypothèse a été élaborée.

*Hypothèse 4 (H4) : La santé psychologique du leader est corrélée positivement avec la santé psychologique de ses employés.*

## 2.4 Schéma du cadre conceptuel

Il est dorénavant rendu possible de présenter le cadre d'analyse tel qu'il a été décrit dans le présent chapitre. Ce cadre conceptuel, présenté à la figure 8, illustre les quatre hypothèses qui seront adressées dans le cadre de ce mémoire afin de pouvoir répondre à la question principale de recherche.

Figure 8. Cadre conceptuel



## 2.5 Sommaire du chapitre

Dans ce chapitre, l'approche de recherche sur le leadership centrée sur l'individu, la théorie de la conservation des ressources et la théorie du *crossover* ont été présentées, car ils sont à la base même du cadre conceptuel de cette recherche et ont permis la formulation des hypothèses de recherche. Ces éléments théoriques et conceptuels ont amené des choix méthodologiques qui seront présentés dans le prochain chapitre.

## Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Dans ce troisième chapitre, la méthodologie privilégiée pour répondre à la question de recherche ainsi qu'à la sous-question de recherche sera exposée. En premier lieu, le choix de la stratégie de recherche sera expliqué puis le profil de l'échantillon ciblé sera présenté. Ensuite, la collecte de données sera détaillée en explorant le contenu des outils de mesure et en détaillant la démarche qui a été utilisée. En dernier lieu seront présentées les stratégies d'analyses qui ont été privilégiées.

### 3.1 La stratégie de recherche

Tout d'abord, l'approche quantitative a été jugée essentielle afin de bien mesurer les trois concepts principaux et de vérifier les hypothèses de recherche. Par contre, cette approche ne permettait pas de répondre à la sous-question de recherche qui visait à comprendre comment le contexte de travail peut affecter le lien entre le leadership, son efficacité ainsi que la santé psychologique au travail. Pour ce faire, il était essentiel d'utiliser une approche qui permettait de mettre l'emphase sur l'expérience subjective des cadres intermédiaires dans leur réalité de travail actuelle. La méthode qualitative était donc tout à fait pertinente à envisager dans le contexte. Citant Patton (2002: 341) :

*« [...] we cannot observe everything, we cannot observe feelings, thoughts, and intentions. We cannot observe behaviors that took place at some previous point in time. We cannot observe situations that preclude the presence of the observer. We cannot observe how people have organized the world and the meanings they attach to what goes on in the world. We have to ask people questions about those things. »*

C'est pourquoi une méthodologie dite « mixte » a été privilégiée, c'est-à-dire une approche de recherche qui utilise judicieusement une méthode quantitative combinée à une méthode qualitative. La méthodologie mixte peut être définie ainsi :

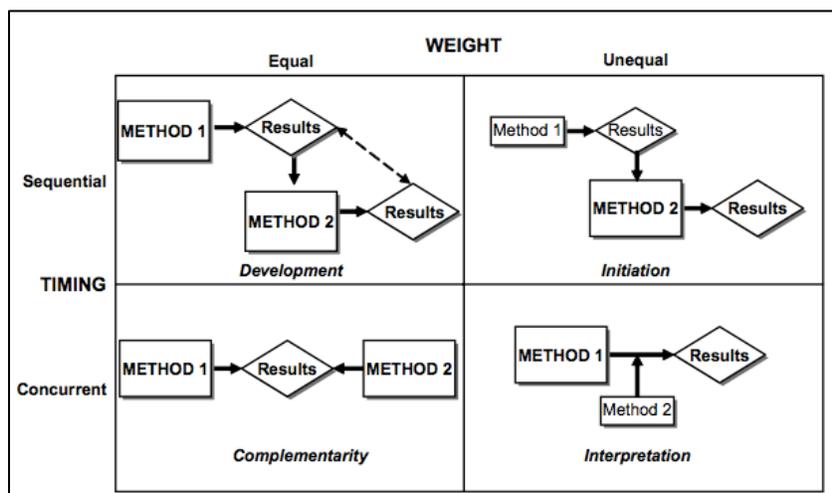
*« Mixed methods research is the type of research in which a researcher or team of researchers combines elements of qualitative and quantitative research approaches (e.g., use of qualitative and quantitative viewpoints, data collection, analysis, inference techniques) for the broad purposes of breadth and depth of understanding and corroboration. » (Burke R. Johnson, Onwuegbuzie et Turner, 2007: 123)*

Il y a quatre objectifs fondamentaux à la méthodologie mixte qui constituent par le fait même différents designs de recherche (Golicic, Flint et Davis, 2012) :

1. Le développement : selon ce design de recherche, les deux approches de recherche sont utilisées de façon égalitaire, c'est-à-dire qu'aucune des deux approches n'est privilégiée plus que l'autre. La deuxième méthode utilisée sert à développer les informations découvertes à la suite de l'utilisation de la première méthode ;
2. L'initiation : similaire au développement, l'initiation se sert de la deuxième méthode pour développer les connaissances acquises suite à l'utilisation de la première méthode. La différence réside dans le fait que les deux méthodes ne sont pas utilisées de façon égalitaire ;
3. La complémentarité : ce design de recherche sert à examiner différents aspects, mais complémentaires, afin de répondre à la question de recherche. Les deux méthodes de recherche sont utilisées de façon égalitaire ;
4. L'interprétation : la deuxième méthode de recherche, dont l'ampleur est d'envergure moindre, est utilisée pour expliquer ou confirmer les résultats de la première méthode de recherche.

Afin de déterminer le bon design de recherche, deux concepts fondamentaux doivent être analysés, soit le poids accordé à chacune des méthodes utilisées ainsi que l'ordre temporel dans lequel seront utilisées les méthodes de recherche. La figure 9 illustre les différents designs de recherche de méthodologie mixte en fonction de ses deux concepts.

**Figure 9. Designs de recherche de la méthodologie mixte**



Source : Golicic, Flint et Davis, 2012 : 734

Dans le cadre de ce mémoire, un design de recherche de développement a été préconisé puisque chacune des méthodologies sera utilisée de façon séquentielle et égalitaire afin de répondre à la question et à la sous-question de recherche.

### 3.2 Échantillon ciblé

Un échantillon théorique de 20 cadres intermédiaires a été initialement ciblé en fonction de la nature de l'étude (mémoire de maîtrise) et de la méthodologie privilégiée pour celle-ci (mixte). Il importe de préciser qu'étant donné l'échantillon ciblé de petite taille, il a été impossible de valider l'approche centrée sur les individus dans l'analyse des données tel qu'il a été proposé dans le cadre conceptuel, c'est pourquoi l'approche centrée sur les variables a été privilégiée. De plus, il était primordial dans le cadre de cette étude d'aller chercher le point de vue des employés au niveau des trois concepts principaux (le leadership de leur gestionnaire, leur perception de son efficacité et leur propre santé psychologique au travail). Puisque sont inclus dans l'étude les gestionnaires qui ont minimalement dix employés, un nombre total de 200 employés minimum a été visé. Le tableau 8 détaille la taille de l'échantillon ciblé.

**Tableau 8. Taille de l'échantillon ciblé en fonction de la méthodologie mixte choisie**

Analyse quantitative (questionnaire)	Analyse qualitative (entrevue)
20 cadres intermédiaires 200 employés	20 cadres intermédiaires

#### 3.2.1 Critères d'inclusion et d'exclusion

Pour faciliter le recrutement, il a donc été décidé de cibler initialement des cadres qui exercent leur fonction dans des établissements de type CLSC sous des directions cliniques, c'est-à-dire où des employés œuvrent directement auprès de la clientèle du réseau de la santé et des services sociaux. Ces directions ont été initialement visées : Direction des programmes Jeunesse et des Activités de santé publique, Direction des programmes Déficiences, Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées, Direction des programmes Santé mentale et Dépendance et Direction des soins infirmiers et de l'enseignement universitaire en soins infirmiers. Un nombre minimal d'employés sous supervision par cadre a aussi été initialement inclus afin d'avoir un taux de réponse satisfaisant du côté des employés. Finalement, un temps minimal dans la fonction de

cadre intermédiaire a été précisé afin d'avoir une certaine représentativité au niveau des résultats.

Voici donc les critères d'inclusion initiaux :

- Être cadre intermédiaire dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec depuis minimalement un an en CLSC sous ces directions : Direction des programmes Jeunesse et des Activités de santé publique, Direction des programmes Déficiences, Direction du programme Soutien à l'autonomie des personnes âgées, Direction des programmes Santé mentale et Dépendance et Direction des soins infirmiers et de l'enseignement universitaire en soins infirmiers ;
- Avoir minimalement 10 employés sous sa supervision qui œuvrent directement auprès des clients du réseau de la santé et des services sociaux ;
- Être employé du cadre intermédiaire ciblé par la recherche (pas de durée minimale dans le poste prévu pour l'employé).

Les critères d'exclusion ont été initialement ceux-ci :

- Tout autre cadre de niveau hiérarchique autre que celui de niveau intermédiaire ;
- Cadre qui gère des employés qui ne travaillent pas directement auprès des clients ;
- Cadre qui œuvre dans un établissement autre qu'un CLSC ;
- Cadre qui œuvre dans un CLSC, mais dans une direction autre que celles nommées dans les critères d'inclusion ;
- Cadre qui occupe le poste de cadre intermédiaire depuis moins d'un an ;
- Cadre qui a moins de 10 employés sous sa supervision ;
- Sont exclus tous les employés dont les gestionnaires ne répondent pas aux critères d'inclusion cités précédemment.

Lorsque le recrutement a débuté, de l'intérêt chez des gestionnaires qui œuvrent dans d'autres établissements que les CLSC, dont les employés travaillent directement auprès de la clientèle, s'est fait ressentir. Afin de ne pas exclure des candidats potentiels, les critères d'inclusion et d'exclusion ont été revus afin de les rendre plus inclusifs. Les critères d'inclusion ont donc été modifiés pour ceux-ci :

- Être cadre intermédiaire dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec depuis minimalement un an ;

- Avoir minimalement 10 employés sous sa supervision qui œuvrent directement auprès des clients du réseau de la santé et des services sociaux ;
- Être employé du cadre intermédiaire ciblé par la recherche (pas de durée minimale dans le poste prévu pour l'employé).

Les nouveaux critères d'exclusion ont été ceux-ci :

- Tout autre cadre de niveau hiérarchique autre que celui de niveau intermédiaire ;
- Gérer des employés qui ne travaillent pas directement auprès des clients ;
- Occuper le poste de cadre intermédiaire depuis moins d'un an ;
- Avoir moins de 10 employés sous sa supervision ;
- Sont exclus tous les employés dont les gestionnaires ne répondent pas aux critères d'inclusion cités précédemment.

### 3.3 Collecte de données

Les données utilisées dans ce projet de recherche ont été obtenues par le biais de questionnaires autoadministrés via la plateforme *Qualtrics* et par entrevues semi-dirigées. Devant la complexité de la réalité de travail de la population ciblée et avec une fenêtre d'opportunité très petite pour la réalisation de la recherche, il a été impossible de réaliser un prétest du questionnaire ainsi que du guide d'entrevue avant le déploiement de la recherche, d'où le choix d'utiliser, dans les questionnaires, des échelles standardisées dont la fiabilité et la validité ont été démontrées dans la littérature. Ces échelles seront présentées dans la prochaine section. À la suite de la complétion du questionnaire, chacun des vingt gestionnaires a été rencontré pour une entrevue semi-dirigée. Le tableau 9 présente le plan de la collecte de données.

**Tableau 9. Plan de la collecte de données**

	<b>Volet qualitatif</b>	<b>Volet quantitatif</b>
<b>Lieu où les données seront collectées</b>	<b>Répondants :</b> cadres intermédiaires du RSSS	<b>Répondants :</b> cadres intermédiaires du RSSS et leurs employés
<b>Instrumentation</b>	Entrevues semi-directives	Questionnaires autoadministrés en ligne
<b>Logiciel utilisé pour la collecte de données</b>	Logiciel de support : <i>Dictaphone</i> (pour l'enregistrement des entrevues) Enregistreur manuel	Logiciel de support : <i>Qualtrics</i> (logiciel de collecte de données en ligne dont les données sont sauvegardées dans le <i>cloud</i> )

### 3.4 Description des instruments de mesure du volet quantitatif

Afin d'appréhender le sujet de la recherche, il était impératif d'évaluer à partir d'outils démontrés dans la littérature les concepts centraux, c'est-à-dire le leadership, l'efficacité du leadership ainsi que la santé psychologique au travail des cadres et leurs employés. Deux questionnaires ont été développés : un destiné aux gestionnaires et l'autre destiné aux employés.

#### 3.4.1 La variable indépendante

La variable indépendante principale de cette étude est le leadership. Afin de demeurer dans la continuité de ce qui se fait déjà en termes de développement du leadership dans le réseau de la santé et des services sociaux, il fallait choisir une échelle de mesure pour tester la théorie du leadership transformationnel. Le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) développé par Bass et Avolio (1995) a donc été choisi. Ce questionnaire a été abondamment utilisé tant dans la recherche de terrain qu'en laboratoire pour étudier les styles de leadership transformationnel, transactionnel et passif. Cet outil jouit d'une grande polyvalence, il peut servir à la promotion ainsi qu'à la sélection de candidats, le développement organisationnel et même le *counseling*. Il a été démontré qu'il pouvait être administré à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation. Il comporte de multiples avantages, citons, entre autres, qu'il met l'accent sur le développement des leaders et qu'il peut être utilisé avec de multiples évaluateurs pour un seul leader (évaluation 360 degrés) (Avolio et Bass, 1995). Ce dernier avantage était considérable pour la présente recherche étant donné que le leadership devait être évalué par le leader lui-même (autoévaluation) ainsi que par ses employés.

Le MLQ a deux versions, le *5X short* et le *5X-Long*. Le MLQ *5X short* a été privilégié et a été inclus dans les deux questionnaires (employés et gestionnaires), puisque c'est cette version qui est la plus utilisée en recherche actuellement (Avolio et Bass, 1995: 13). La version traduite et approuvée en français qui a été utilisée provient du site de *mindgarden.com*. Cette version contient 45 items qui identifient et mesurent les comportements clés de leadership et d'efficacité qui ont été démontrés dans de nombreuses recherches comme étant fortement corrélés avec le succès individuel et organisationnel. Seuls les items portant sur les différents styles de leadership (36/45) ont été conservés. Les répondants sont invités à indiquer la fréquence des comportements de

leadership en utilisant une échelle de type *Likert* en cinq points (0 étant *pas du tout* et 4 étant *fréquemment, sinon toujours*). Le tableau 10 présente des exemples d'items du MLQ.

**Tableau 10. Exemples d'items du Multifactor Leadership Questionnaire de Bass et Avolio, 1995**

		Autoévaluation par le leader	Évaluation par les employés
<b>Leadership transformationnel</b>		9. Je parle de l'avenir avec optimisme. 14. Je souligne l'importance d'avoir des buts.	9. Mon (ma) gestionnaire parle avec optimisme de l'avenir. 14. Mon (ma) gestionnaire souligne l'importance d'avoir une forte détermination.
<b>Leadership transactionnel</b>	<b>Récompense contingente</b>	1. J'offre mon assistance aux autres en échange de leurs efforts.	1. Mon (ma) gestionnaire m'aide en échange de mes efforts.
	<b>Gestion par exception active</b>	4. Je concentre mon attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts aux normes.	4. Mon (ma) gestionnaire centre son attention sur les irrégularités, erreurs, exceptions, et déviations à la norme.
<b>Leadership passif</b>	<b>Gestion par exception passive</b>	3. J'attends que les problèmes deviennent sérieux avant d'intervenir alors que je devrais intervenir avant.	3. Mon (ma) gestionnaire n'intervient pas avant que les problèmes ne deviennent sérieux.
	<b>Laissez-faire</b>	28. J'évite de prendre des décisions.	28. Mon (ma) gestionnaire évite de prendre des décisions.

### 3.4.2 Les variables dépendantes

Les variables dépendantes de cette étude sont l'efficacité du leadership et la santé psychologique au travail mesurée par la détresse et le bien-être psychologique. À noter toutefois que la variable de la santé psychologique du gestionnaire sera également utilisée comme variable indépendante pour la vérification de la quatrième hypothèse.

Afin de mesurer l'efficacité du leadership, les critères d'évaluation ont été sélectionnés en fonction de la définition du leadership privilégiée pour cette recherche : « **Le leadership est un processus par lequel une personne en autorité mobilise les ressources auxquelles elle a accès pour influencer, motiver et habiliter un groupe d'employés à contribuer à l'atteinte du succès organisationnel à partir des valeurs et de la vision que prône l'organisation** ». Il a été décidé d'évaluer de façon quantitative l'efficacité du leadership avec le *leader-member exchange* (LMX), qui représente une mesure de satisfaction de la relation de supervision entre l'employé et

son leader. Cette mesure était d'autant plus pertinente du fait qu'il a été démontré que le LMX est corrélé positivement avec la performance au travail (Martin *et al.*, 2016).

Une vaste majorité des recherches portant sur le LMX ont étudié le concept sous un angle unidimensionnel, ce à quoi se sont opposés plusieurs auteurs (Harris, Harris et Bruer, 2009 : 2376). Ces auteurs maintiennent que le LMX serait un concept plutôt multidimensionnel. Selon Liden et Maslyn (1998), le LMX serait donc formé de quatre dimensions, soit l'affect, la contribution, la loyauté et le respect professionnel. L'affect représente « l'affection mutuelle que les membres de la dyade ont l'un pour l'autre, basée sur l'attraction interpersonnelle plutôt que sur le travail ou les valeurs professionnelles » (Harris, Harris et Brouer, 2009: 2376). La contribution est définie comme étant « la perception de la quantité, direction et qualité des activités orientées vers le travail dont chaque membre fait preuve pour atteindre le but commun (explicite ou implicite) de la dyade » (Harris, Harris et Brouer, 2009: 2376). La loyauté fait référence « au niveau selon lequel le leader et son employé sont loyaux l'un envers l'autre et est formellement définie comme étant le niveau selon lequel l'employé et le leader se supportent mutuellement en public » (Harris, Harris et Brouer, 2009: 2376). Finalement, le respect professionnel consiste à « la perception du degré selon lequel chacun des membres de la dyade a bâti sa réputation, à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'organisation, en excellant à la tâche » (Harris, Harris et Brouer, 2009: 2376). Puisque la vision multidimensionnelle du LMX était la meilleure façon d'évaluer l'efficacité du leadership en fonction de la définition du leadership de ce mémoire, il a été décidé d'utiliser l'échelle de douze items de Liden et Maslyn (1998) dans le questionnaire dédié aux employés. Dans cette échelle, le répondant doit signifier son accord sur chacun des items avec une échelle de type *Likert* à cinq points (1 étant *pas du tout d'accord* et 5 étant *tout à fait d'accord*). Le tableau 11 présente un exemple d'items du LMX.

**Tableau 11. Exemple d'items du LMX 12 items de Liden et Maslyn, 1998**

<b>Dimensions</b>	<b>Items</b>
<b>Affect</b>	1. J'apprécie beaucoup mon supérieur en tant que personne.
<b>Loyauté</b>	5. Mon supérieur viendrait à mon secours si j'étais « attaqué(e) » ou mis(e) en cause par d'autres dans mon travail.
<b>Contribution</b>	8. Je produis, pour mon supérieur, un travail qui va au-delà de ce qui m'est demandé dans ma description de fonction.
<b>Respect professionnel</b>	10. Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon supérieur a de son travail.

En ce qui a trait à la mesure de la santé psychologique au travail, puisque celle-ci n'est pas seulement l'absence de symptômes négatifs, mais aussi la présence de signes positifs « de bonheur, d'équilibre, de contrôle de soi, d'estime, de sociabilité, d'engagement social » (Massé *et al.*, 1998: 497), il était impératif d'utiliser deux échelles de mesure qui mesurent respectivement le bien-être et la détresse psychologique au travail. Ces deux échelles ont été incluses dans les questionnaires électroniques destinés aux gestionnaires et à leurs employés.

Afin de mesurer la détresse psychologique au travail, il a été décidé d'utiliser le test d'inventaire de Burnout de Maslach — MBI (1996-2016). Le MBI évalue les trois dimensions fondamentales du burnout : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la perte d'accomplissement personnel. L'échelle est composée de 22 items où le répondant doit indiquer la fréquence où il ressent ce qui est décrit dans chacun des items sur une échelle de type *Likert* à sept points (0 étant *jamais* et 6 étant *chaque jour*). Le descriptif des items a été adapté en fonction du destinataire du questionnaire (gestionnaire ou employé). Le tableau 12 présente un exemple d'items du MBI.

**Tableau 12. Exemple d'items du MBI (1996-2016) de Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson**

	Questionnaire du gestionnaire	Questionnaire de l'employé
<b>Épuisement émotionnel</b>	18. Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes employés.	18. Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes clients.
<b>Dépersonnalisation</b>	5. Je sens que je m'occupe de certains de mes employés de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets.	5. Je sens que je m'occupe de certains de mes clients de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets.
<b>Perte d'accomplissement personnel</b>	4. Je peux comprendre facilement ce que mes employés ressentent.	4. Je peux comprendre facilement ce que mes clients ressentent.

Au niveau de la mesure du bien-être psychologique au travail (BEPT), une version validée et adaptée pour le travail par Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) de l'échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique (EMMBEP) de Massé *et al.* (1998) a été privilégiée. Grâce à des analyses factorielles exploratoires, Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) ont pu établir que le bien-être psychologique au travail (BEPT) a acquis une structure dimensionnelle différente de celle du bien-être générique, ce qui démontre la nécessité d'utiliser des mesures spécifiques au monde du travail. L'adaptation de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)

démontre trois facteurs structurés en fonction des rapports à soi (sérénité), à autrui (harmonie sociale) et au travail (engagement). Il a donc été décidé d'utiliser spécifiquement l'échelle du BEPT puisque ses propriétés métriques se sont avérées satisfaisantes lors de la validation réalisée par Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie en 2011. Cette échelle est composée de 22 items où le répondant doit indiquer la fréquence de ce qui est décrit dans chacun des items sur une échelle de type *Likert* à cinq points (1 étant *jamais* et 5 étant *presque toujours*). Le tableau 13 présente un exemple d'items du BEPT.

**Tableau 13. Exemple d'items de l'échelle de mesure du bien-être psychologique au travail (BEPT) de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)**

<b>Sérénité</b>	1. Je me sens en santé, en pleine forme.
<b>Harmonie sociale</b>	16. J'ai une bonne écoute pour mes collègues.
<b>Engagement au travail</b>	11. Je suis fonceur, j'entreprends plein de choses.

### 3.4.3 Variables de contrôle

Pour les questionnaires, des variables ont été ciblées en fonction de la spécificité de leur contexte de travail suite à la réforme de la Loi 10 puisqu'il a été présumé que ces variables pouvaient affecter les trois concepts principaux de la présente recherche. Les variables de contrôle suivantes ont donc été incluses : le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, la durée dans le poste actuel ainsi que dans l'organisation, le nombre d'employés sous supervision, la présence d'employés en point de service, la distance entre les différents points de service où se situent les employés ainsi que la fréquence de visite de ceux-ci.

Au niveau des variables de contrôle dans le questionnaire destiné aux employés, il a été décidé d'inclure le sexe, l'âge, le dernier niveau de scolarité obtenu, le temps dans le poste actuel ainsi que dans l'organisation et finalement, le temps sous la supervision du gestionnaire actuel. Il a été jugé pertinent de contrôler cette dernière variable puisque la durée de la dyade gestionnaire-employé peut affecter l'évaluation de la performance de l'employé ainsi que la qualité de la relation entre l'employé et son gestionnaire (Duarte, Goodson et Klich, 1994).

### **3.5 Description de l’outil utilisé pour le volet qualitatif**

Afin de contextualiser les réponses issues des questionnaires et de répondre à la sous-question de recherche, l’**entrevue semi-directive** individuelle a été privilégiée auprès des cadres intermédiaires. L’objectif était d’évaluer comment le contexte de travail actuel des cadres intermédiaires influence le lien entre leur leadership, leur efficacité et leur santé psychologique au travail. Selon Paillé (1991), cité par Sylvain (2000: 129), l’entrevue semi-directive est :

semi-préparée, semi-structurée et semi-dirigée. Ce qui signifie que le chercheur prépare son entrevue, quoique de manière non fermée, qu’il propose un ordre des interrogations et guide la conversation, sans toutefois l’imposer. Bref, l’entrevue est préparée, mais elle demeure ouverte à la spécificité des cas et à la réalité de l’acteur.

Cet outil de collecte de données exige une préparation rigoureuse du guide d’entrevue. C’est donc en se basant sur les trois concepts centraux, soit le leadership, la santé psychologique au travail et l’efficacité du leadership, que les questions ont été élaborées sous des thèmes bien précis. Ainsi, les entrevues ont débuté par des questions portant sur le leadership des gestionnaires. Par la suite, afin de tester le concept d’efficacité du leadership, les gestionnaires ont été interrogés sur la performance de leur service. Finalement, des thèmes liés à la santé psychologique au travail qui ont été, pour la plupart, nommés comme étant problématiques par l’Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS) ont été abordés. Le guide d’entrevue est présenté à l’annexe B.

### **3.6 La démarche**

Tout d’abord, puisque cette recherche implique la participation d’êtres humains, le projet a été déclaré au comité d’éthique de HEC Montréal afin d’obtenir l’approbation éthique, qui a été reçue en date du 19 octobre 2018. Par la suite, puisque cette recherche se déroule dans des Centres intégrés de santé et services sociaux (CISSS) et des Centres intégrés universitaires de santé et services sociaux (CIUSSS) du Québec, le projet de recherche devait être présenté à un comité éthique évaluateur du réseau de la santé et des services sociaux pour fins d’approbation éthique avant d’entreprendre toute démarche de recrutement. Il importe de préciser que depuis le 1er février 2015, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a émis de nouvelles directives qui visent à ce qu’un projet de recherche qui est mené dans plus d’un établissement public du réseau

de la santé et des services sociaux ne soit soumis qu'à un seul examen éthique et que ce dernier soit reconnu par les autres établissements participants au projet (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2016). Pour l'examen éthique et scientifique de ce projet, la demande ainsi que le protocole de recherche ont été soumis au Comité d'éthique de la recherche (CER) du CISSS de la Montérégie-Centre, qui a accepté d'agir comme comité évaluateur en date du 28 novembre 2018. Le directeur et l'auteur de ce mémoire ont par la suite été invités à présenter ce projet en comité plénier du CER de la Montérégie-Centre le 8 janvier 2019. Des modifications au protocole de recherche ainsi qu'aux formulaires de consentement ont été demandées suite à cette rencontre. Le tout a été réalisé en respect des demandes du CER évaluateur de la Montérégie-Centre et l'approbation éthique a été obtenue en date du 19 février 2019 (le certificat d'approbation éthique du CER évaluateur du CISSS de la Montérégie-Centre est présenté à l'annexe A et le formulaire de consentement éclairé ainsi que les énoncés de consentement sont présentés aux annexes C, D et E). Puisque le CER évaluateur de la Montérégie-Centre a demandé et a approuvé certaines modifications au projet initial, le CER de HEC Montréal a été avisé de toutes les modifications faites au projet afin de respecter les normes éthiques de HEC Montréal et du ministère de la Santé et des Services sociaux.

Par la suite, le projet de recherche a été soumis à plusieurs organisations de type CISSS/CIUSSS du Québec via les guichets uniques de la recherche de ceux-ci. Puisque le projet impliquait la participation de gestionnaires et d'employés, le projet devait être soumis à une évaluation de la convenance institutionnelle auprès des Directions des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ) des organisations sollicitées afin d'évaluer si le projet était pertinent et réalisable dans leur contexte spécifique de travail. Trois organisations ont initialement accepté de participer à la recherche, mais une de celles-ci s'est par la suite désistée. Les formulaires de consentement éclairé et énoncés de consentement approuvés par le CER évaluateur du projet ont été modifiés selon les limites permises par le CER évaluateur afin que s'y retrouve le nom de l'organisation où se déroulait la collecte de données. Dans le but de préserver la confidentialité des organisations participantes, elles ne seront pas nommées directement dans ce mémoire. Une appellation spécifique sera utilisée afin de les différencier : organisation A et organisation B.

Le recrutement des participants a été planifié avec chacune des deux organisations participantes dans un souci d'adapter le recrutement à leur réalité spécifique de travail. Ainsi, deux modes de recrutement ont été préconisés pour le recrutement des gestionnaires :

1. Parution d'une annonce de recrutement dans un journal informatisé destiné uniquement aux gestionnaires incluant les critères spécifiques d'admissibilité à la recherche (annexe F) ;
2. Envoi d'un courriel de recrutement à tous les gestionnaires ciblés par la recherche soit par la DRHCAJ ou par la Direction des services multidisciplinaires, de la recherche et de l'enseignement universitaire (DSMREU).

Dans tous les cas, les gestionnaires intéressés à participer à la recherche devaient communiquer directement par courriel ou par téléphone avec l'auteure de ce mémoire dans le but de préserver la confidentialité des participants. Un courriel d'invitation incluant le lien vers le questionnaire électronique a par la suite été envoyé à chacun des gestionnaires intéressés. En première page de ce questionnaire électronique se trouvait l'énoncé de consentement approuvé par le CER évaluateur du projet. Le fait de débiter le questionnaire était considéré comme le consentement du répondant à participer à la recherche. À la suite de la complétion du questionnaire électronique, les gestionnaires ont été contactés par courriel pour planifier la réalisation de l'entrevue semi-dirigée en fonction de leurs disponibilités. Les entrevues se sont déroulées de mai à juillet 2019 en personne sur les lieux de travail des gestionnaires sauf pour une entrevue qui a dû se faire en rencontre téléphonique. Leur durée a varié entre 20 et 60 minutes (durée moyenne de 38 minutes). Avant de débiter l'entrevue, un formulaire de consentement éclairé approuvé par le CER évaluateur a été présenté au gestionnaire par l'auteure de ce mémoire pour obtenir son consentement à l'entrevue. Par la suite, deux copies de ce formulaire devaient être signées et datées par le gestionnaire et l'auteure de ce mémoire. Une copie était laissée au gestionnaire et l'autre était conservée sous clé dans le bureau de l'auteure de ce mémoire. Pour l'entrevue téléphonique, le formulaire de consentement éclairé a été présenté par l'étudiante au gestionnaire via courriel et celui-ci a retourné le formulaire signé en version numérisée par courriel. Toutes les entrevues ont été enregistrées avec l'application *Dictaphone* sur iPhone et avec un enregistreur manuel par mesure de précaution. Finalement, une entente a eu lieu avec chacun des gestionnaires sur la façon de recruter leurs employés. Deux options leur ont été proposées :

1. Présentation du projet de recherche en réunion administrative ;
2. Envoi d'un courriel de recrutement par la gestionnaire à tous ses employés (annexe G).

Comme pour leurs gestionnaires, les employés intéressés étaient invités à communiquer directement avec l’auteure de ce mémoire afin de préserver la confidentialité des participants. Par la suite, les courriels d’invitation incluant le lien vers le questionnaire électronique (où se trouvait, en première page, l’énoncé de consentement) ont été envoyés. Le fait de débiter le questionnaire signifiait le consentement de l’employé à participer à la recherche.

Finalement, il importe de préciser que toutes les modifications faites au protocole de recherche à la demande des établissements participants ont été soumises et approuvées autant par le CER évaluateur du CISSS de la Montérégie-Centre que par le CER de HEC Montréal dans le but de respecter les normes éthiques.

### **3.7 Stratégies d’analyse privilégiées**

Les stratégies d’analyse qui ont été privilégiées dans le cadre de ce mémoire ont été déterminées en fonction des objectifs principaux, de la question de recherche ainsi que de la sous-question de recherche. Il importe de préciser qu’étant donné l’échantillon de petite taille, il a été impossible de valider l’approche centrée sur les individus dans l’analyse des données tel qu’il a été proposé dans le cadre conceptuel, c’est pourquoi l’approche centrée sur les variables a été privilégiée. Les stratégies d’analyse privilégiées seront détaillées dans la présente section.

#### **3.7.1 Analyse des données quantitatives**

L’analyse de données quantitatives comporte trois étapes qui ont été réalisées avec le logiciel SPSS v26 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Grâce à un système de codage attribué au gestionnaire, il a été possible d’analyser les données des gestionnaires conjointement avec celles de leurs employés.

Tout d’abord, un portrait de l’échantillon a été dressé tout en examinant la répartition des répondants en fonction de l’organisation et des variables démographiques suivantes :

1. Pour les gestionnaires : le sexe, l’âge, la scolarité, le temps dans le poste (années), le temps dans l’organisation (années), le nombre d’employés et le déplacement dans les points de service (distance et fréquence) ;

2. Pour les employés : le sexe, l'âge, la scolarité, le temps dans le poste (années), le temps dans l'organisation (années) et le temps sous supervision de ce gestionnaire (années).

L'appréciation des statistiques descriptives des variables démographiques de l'échantillon a constitué la première analyse statistique pertinente. La seconde analyse statistique a reposé sur des analyses préliminaires à la validation des hypothèses de recherche. Ainsi, la vérification de la possibilité d'agréger les données issues de l'autoévaluation du leadership des gestionnaires et celles de leurs employés a été faite grâce à la mesure du coefficient intraclasse (ICC). Puis, l'évaluation de la fidélité des différentes échelles de mesure utilisées a été réalisée grâce à des analyses de cohérence interne (coefficients alpha de Cronbach). Finalement, l'appréciation des statistiques descriptives des variables à l'étude a constitué la dernière analyse statistique du bloc d'analyses préliminaires. En dernier lieu, une troisième et dernière analyse statistique a été réalisée afin d'effectuer la vérification des hypothèses relationnelles grâce à des analyses corrélationnelles.

### **3.5.2 Analyse des données qualitatives**

L'analyse de données qualitatives a été réalisée avec le logiciel NVivo. Celle-ci constitue en soi une véritable recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2012). Pour Blais et Martineau (2006: 3), « le sens dans l'action vient la plupart du temps “après coup”, il n'est donc pas immédiat, mais attribué *a posteriori* par une interprétation ». C'est donc du ressort du chercheur d'être en mesure « de dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité » (Blais et Martineau, 2006: 3). Afin de dégager du sens dans les entrevues réalisées auprès des gestionnaires et de pouvoir répondre à la sous-question de recherche, l'approche inductive a été privilégiée dans l'analyse des données qualitatives. Cette approche peut être définie comme « un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche » (Blais et Martineau, 2006: 3). Le but ici n'était pas de vérifier les hypothèses comme le fait l'approche déductive, mais plutôt d'explorer et de comprendre la réalité de chacun des gestionnaires dans l'objectif ultime de trouver des éléments qui permettraient, une fois regroupés ensemble, de mieux documenter le lien entre les concepts principaux (le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique au travail) et de répondre à la sous-question de recherche.

L'analyse des données a suivi les quatre étapes suivantes de la démarche d'analyse inductive intégrant la codification (Blais et Martineau, 2006) :

1. Préparer les données brutes : chacune des vingt entrevues a été retranscrite en verbatim dans un format commun ;
2. Procéder à une lecture attentive et approfondie : lecture à plusieurs reprises des entrevues afin de développer une familiarité avec leur contenu tout en ayant une vision plus globale de celles-ci ;
3. Procéder à l'identification et à la description des premières catégories : cette étape correspond au processus d'analyse à la base du logiciel NVivo qui est décrit comme étant une démarche de décontextualisation-recontextualisation. La décontextualisation consiste à prendre un extrait du texte « afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet particulier » (Deschenaux et Bourdon, 2005: 7). Ce sujet particulier s'appelle un code ou un nœud. Pour sa part, la recontextualisation « est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens » (Deschenaux et Bourdon, 2005: 7) ;
4. Poursuivre la révision et le raffinement des catégories : les codes ont été par la suite regroupés sous deux thématiques centrales qui seront exposées dans la présentation des résultats qualitatifs au chapitre 4.

## **Chapitre 4 : Les résultats**

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats issus des deux méthodes de recherche privilégiées dans ce mémoire. Dans un premier temps, les résultats issus des différentes analyses statistiques seront présentés. Par la suite, ceux provenant de l'analyse des données qualitatives seront exposés. À noter que le genre masculin sera utilisé pour alléger le texte.

### **4.1 Résultats quantitatifs**

Dans un premier temps, un portrait de l'échantillon sera présenté puis les résultats des analyses préliminaires seront par la suite exposés. Dans les analyses préliminaires seront présentés en premier lieu les coefficients de corrélation intraclasse (ICC) calculés pour vérifier la possibilité d'agréger les données puis suivront les résultats des analyses de cohérence interne (coefficients alpha de Cronbach) réalisées dans le but d'évaluer la fidélité des différentes mesures utilisées. Par la suite, les résultats issus des analyses statistiques descriptives (moyennes et écarts-types) seront divulgués pour chacune des variables et leurs dimensions respectives. Il est à noter qu'étant donné que tous les outils utilisés ont été validés à de multiples occasions dans le cadre d'études antérieures, il n'a pas été jugé nécessaire de tester préalablement la validité de construit de ceux-ci à l'aide d'analyses factorielles.

Suivront par la suite les résultats provenant des analyses corrélationnelles ( $r$  de Pearson) entre les variables à l'étude afin de tester les hypothèses relationnelles entre les concepts principaux. Il importe de rappeler que toutes les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS v26 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

#### **4.1.1 Portrait de l'échantillon**

Cette section a comme objectif de dresser le portrait de l'échantillon. Seront présentées dans les prochains tableaux plusieurs données issues de l'analyse des données démographiques. Le premier tableau ci-dessous présente la répartition des répondants selon l'organisation, le type de participant et le taux de réponse.

**Tableau 14. Répartition des répondants selon l'organisation, le type de participant et le taux de réponse**

Organisation	Nombre de gestionnaires participants	Nombre d'employés participants	Total	Répartition (%)
<b>A</b>	9	31/510 (6 %)	40	40,4
<b>B</b>	11	48/346 (14 %)	59	59,6
<b>Total</b>	20	79/856 (9 %)	99	100

99 participants ont accepté de participer à la recherche dans les deux organisations. Neuf gestionnaires proviennent de l'organisation A alors que onze gestionnaires proviennent de l'organisation B. Le nombre d'employés total pour chaque organisation a été calculé selon le nombre d'employés de chacun des gestionnaires qui ont accepté de participer à la recherche. Il y a eu davantage d'employés participants dans l'organisation B soit 59,6 % versus 40,4 % dans l'organisation A, et ce, même si le bassin d'employés était plus grand dans cette dernière (346 versus 510 employés pour l'organisation B). Le taux de réponse a été faible chez les employés, seulement 9 %. Ce faible taux de réponse peut s'expliquer par la méthode de recrutement sélectionnée pour cette recherche. Les employés étaient recrutés directement par leur gestionnaire et leur participation était par la suite volontaire et confidentielle afin d'éviter tout préjudice ou sentiment d'obligation de la part de l'employé vis-à-vis de son gestionnaire. Il a été impossible de divulguer le nombre d'employés participants au gestionnaire et donc d'insister auprès de ce dernier pour augmenter le taux de participation des employés. Finalement, il importe de préciser que seuls les questionnaires dont toutes les échelles de mesure étaient complétées ont été conservés. Trois questionnaires étaient incomplets au niveau des variables de contrôle uniquement donc une réponse « 0 = préfère ne pas répondre » a été ajoutée afin de ne pas fausser les données. Le tableau 15 présente la répartition des répondants selon le type de participant et le genre.

**Tableau 15. Répartition des répondants selon le type de participant et le genre**

Genre		Nombre de gestionnaires	Nombre d'employés	Total	Répartition (%)
<b>Valide</b>	<b>Masculin</b>	1	2	3	3,03
	<b>Féminin</b>	19	73	92	92,93
	<b>Préfère ne pas répondre</b>	0	4	4	4,04
<b>Total</b>		20	79	99	100

La répartition des répondants au niveau du genre démontre que près de 93 % de l'échantillon est de genre féminin. En effet, seulement trois hommes (un gestionnaire et deux employés) ont

participé à la recherche versus 92 femmes (19 gestionnaires et 73 employés). Le tableau 16 présente la répartition des répondants selon le type de participant et l'âge.

**Tableau 16. Répartition des répondants selon le type de participant et l'âge**

Âge		Nombre de gestionnaires	Nombre d'employés	Total	Répartition (%)
Valide	Entre 18 et 24 ans	0	2	2	2,02
	Entre 25 et 34 ans	4	22	26	26,26
	Entre 35 et 44 ans	9	31	40	40,40
	Entre 45 et 54 ans	6	15	21	21,21
	Entre 54 et 65 ans	1	6	7	7,07
	65 ans et plus	0	1	1	1,01
	Préfère ne pas répondre	0	2	2	2,02
	<b>Total</b>	20	79	99	100
<b>Total</b>		20	79	99	100

La catégorie d'âge ayant la fréquence la plus élevée, et ce, autant chez les gestionnaires que chez les employés, est « Entre 35 et 44 ans ». L'échantillon est donc composé de gens qui ont somme toute une expérience considérable, étant donné leur âge, et est non représentatif des employés en début ou en fin de carrière. Le tableau 17 présente la répartition des répondants selon le type de participant et la scolarité.

**Tableau 17. Répartition des répondants selon le type de participant et la scolarité**

Dernier diplôme obtenu		Nombre de gestionnaires	Répartition gestionnaires (%)	Nombre d'employés	Répartition employés (%)
Valide	DES — DES	0	0	8	10,13
	DEC	1	5	16	20,25
	Certificat	0	0	8	10,13
	Baccalauréat	8	40	28	35,44
	Maîtrise	9	45	15	18,99
	Doctorat	0	0	1	1,27
	Autre	2	10	1	1,27
	Préfère ne pas répondre	0	0	2	2,53
<b>Total</b>		20	100	79	100

Pour la scolarité, les deux types de participants ont été analysés séparément. Pour les employés, la catégorie de scolarité ayant la fréquence plus élevée est « Baccalauréat » avec 35 % des répondants. En ce qui a trait aux gestionnaires, la catégorie « Maîtrise » est celle ayant la fréquence plus élevée

avec 45 %, suivie de très près par celle de « Baccalauréat » avec 40 %. Ce constat n'est pas surprenant puisque la scolarité minimale pour un poste de gestionnaire dans le réseau de la santé et des services sociaux est habituellement de niveau baccalauréat. Le tableau 18 présente la répartition de l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste pour les gestionnaires.

**Tableau 18. Répartition de l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste pour les gestionnaires**

	<b>Ancienneté</b>	<b>Dans l'organisation</b>	<b>Répartition (%)</b>	<b>Poste actuel</b>	<b>Répartition (%)</b>
<b>Valide</b>	<b>0 à 2 ans</b>	1	5	5	25
	<b>3 à 5 ans</b>	0	0	2	10
	<b>6 à 8 ans</b>	4	20	6	30
	<b>9 à 11 ans</b>	1	5	3	15
	<b>12 à 14 ans</b>	5	25	1	5
	<b>15 ans et plus</b>	9	45	3	15
<b>Total</b>		20	100	20	100

Il est possible de constater à la lecture de ce tableau que la plupart des gestionnaires ont une longue ancienneté dans l'organisation, la catégorie « 15 ans et plus » est celle ayant eu la plus grande fréquence soit 45 %, suivie par celle de « 12 à 14 ans » avec 25 % des répondants. C'est donc dire que plus de la moitié des gestionnaires ont plus de 12 ans d'expérience dans l'organisation. Du côté de l'ancienneté dans le poste actuel, l'échantillon est plus divisé avec 30 % des gestionnaires étant en poste depuis 6 à 8 ans, ceux-ci ont donc vécu la réforme de 2015 dans leurs fonctions actuelles, et 25 % des gestionnaires qui sont nouvellement en poste dans une période qui varie de 0 à 2 ans. Le tableau 19 présente la répartition des années complétées dans l'organisation, dans le poste et sous la supervision du gestionnaire actuel pour les employés.

**Tableau 19. Répartition des années complétées dans l'organisation et dans le poste pour les employés**

	Ancienneté	Dans l'organisation	Répartition (%)	Poste actuel	Répartition (%)
<b>Valide</b>	<b>0 à 2 ans</b>	8	10,13	33	41,77
	<b>3 à 5 ans</b>	12	15,19	9	11,39
	<b>6 à 8 ans</b>	11	13,92	10	10,10
	<b>9 à 11 ans</b>	20	25,32	9	11,39
	<b>12 à 14 ans</b>	14	17,72	7	8,86
	<b>15 ans et +</b>	12	15,19	9	11,39
	<b>Préfère ne pas répondre</b>	2	2,53	2	2,53
<b>Total</b>		79	100	79	100

Du côté des employés, à l'instar des gestionnaires, l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste a été questionnée, mais aussi celle sous la supervision du gestionnaire actuel, le but étant de vérifier si cette variable avait un impact ou non sur les concepts principaux. À la lecture de ce tableau, il est possible de constater que les employés ont moins d'ancienneté dans l'organisation que les gestionnaires, 65 % de ceux-ci ayant moins de onze ans de complétés. La catégorie d'ancienneté dans le poste ayant eu la plus grande fréquence est celle de « 0 à 2 ans » avec près de 42% des employés. Le tableau 20 expose la répartition de la durée sous supervision du gestionnaire actuel pour les employés.

**Tableau 20. Répartition de la durée sous supervision du gestionnaire actuel pour les employés**

	Durée	Nombre d'employés	Répartition (%)
<b>Valide</b>	<b>0 à 1 an</b>	24	30,4
	<b>1 à 2 ans</b>	23	29,1
	<b>2 à 3 ans</b>	11	13,9
	<b>3 à 4 ans</b>	6	7,6
	<b>4 ans et plus</b>	12	15,2
	<b>Préfère ne pas répondre</b>	3	3,8
<b>Total</b>		79	100

Le tableau 20 permet de conclure que la relation gestionnaire-employé est relativement récente (durée inférieure à deux ans) pour plus de la moitié des employés questionnés. Le tableau 21 présente la répartition de la présence d'employés dans d'autres points de service.

**Tableau 21. Répartition de la présence d'employés dans d'autres points de service**

Présence d'employés dans des points de service	Nombre de gestionnaires	Répartition (%)
Oui	13	65
Non	7	35
Total	20	100

Parce que la présence d'employés dans plusieurs points de service fait partie de la nouvelle réalité des cadres intermédiaires du RSSS, il a été jugé essentiel de tester cet aspect afin de vérifier si cela avait un impact sur les concepts principaux. C'est donc plus de la moitié des gestionnaires de l'échantillon (65 %) qui ont effectivement des employés dans d'autres points de service que le leur. Le tableau 22 présente la répartition de la distance approximative des points de service du bureau principal du gestionnaire ainsi que la fréquence de déplacement dans les points de service.

**Tableau 22. Répartition de la distance approximative des points de service du bureau principal du gestionnaire**

	Distance	Nombre de gestionnaires	Répartition (%)	Fréquence	Nombre de gestionnaires	Répartition (%)
Valide	Dans un rayon de - de 10 km	2	10	Plusieurs fois/semaine	8	40
	Dans un rayon entre 10 et 30 km	6	30	Une fois/semaine	3	15
	Dans un rayon de 30 à 50 km	2	10	Une fois/mois	1	15
	Dans un rayon de + de 50 km	3	15	Moins d'une fois/mois	1	5
Total		20	100		20	100

Il est possible de constater à la lecture de ce dernier tableau que les points de service sont relativement éloignés du bureau principal des gestionnaires, 30 % dans un rayon de 10 et 30 km suivi de 15 % dans un rayon de plus de 50 km. La fréquence de déplacement est très importante, 40 % des gestionnaires mentionnent qu'ils se déplacent plusieurs fois par semaine dans les différents points de service. Les gestionnaires sont donc mobiles et passent beaucoup de temps en déplacement entre les différents points de service dans une semaine régulière de travail. Finalement, les tableaux 23 et 24 exposent les moyennes et écarts-types pour chacune des variables contrôles et ce, autant pour les gestionnaires que pour leurs employés.

**Tableau 23. Moyennes et écarts-types des variables de contrôle pour les gestionnaires**

Variabiles	Moyennes	Écarts-types
Sexe (1 = Homme, 2 = Femme)	N.A.	N.A.
Âge*	3,20	0,83
Scolarité (le plus haut diplôme obtenu)**	4,65	1,09
Ancienneté dans l'organisation***	4,80	1,47
Ancienneté dans le poste***	3,10	1,71
Présence d'employés dans d'autres points de service (1 = Oui, 2 = Non)	1,35	0,49
Nombre d'employés sous supervision	45,30	2,64

**Tableau 24. Moyennes et écarts-types des variables contrôle pour les employés**

Variabiles	Moyennes	Écarts-types
Sexe (1 = Homme, 2 = Femme)	N.A.	N.A.
Âge*	2,97	1,11
Scolarité (le plus haut diplôme obtenu)**	3,34	1,48
Ancienneté dans l'organisation***	3,63	1,66
Ancienneté dans le poste***	2,61	1,84
Durée sous supervision du gestionnaire actuel****	2,46	1,42

\* Échelle de l'âge : 0 = préfère ne pas répondre, 1 = 18-24 ans, 2 = 25 et 34 ans, 3 = 35 et 44 ans, 4 = 45 et 54 ans, 5 = 54 et 65 ans, 6 = 65 ans et plus

\*\* Échelle de la scolarité : 0 = préfère ne pas répondre, 1 = DES ou DEP, 2 = DEC, 3 = certificat de premier cycle universitaire, 4 = baccalauréat, 5 = maîtrise, 6 = doctorat, 7 = autre

\*\*\* Échelle de l'ancienneté dans l'organisation et dans le poste : 0 = préfère ne pas répondre, 1 = 0-2 ans, 2 = 3-5 ans, 3 = 6-8 ans, 4 = 9 à 11 ans, 5 = 12 à 14 ans, 6 = 15 ans et plus

\*\*\*\* Échelle de la durée sous supervision du gestionnaire actuel : 0 = préfère ne pas répondre, 1 = 0 à 1 an, 2 = 1 à 2 ans, 3 = 2 à 3 ans, 4 = 3 à 4 ans, 5 = 4 ans et plus

Les gestionnaires qui ont participé à la recherche sont en très grande majorité des femmes. En moyenne, elles ont entre 35 et 44 ans, ont une scolarité de niveau baccalauréat, elles ont une ancienneté dans l'organisation qui varie entre neuf et onze ans et elles sont en poste dans leurs fonctions actuelles depuis six à huit ans. Elles ont en moyenne quarante-cinq employés sous leur supervision. Plus de la moitié des gestionnaires ont des employés dans différents points de service et se déplacent plusieurs fois par semaine dans ceux-ci.

Du côté des employés, ici aussi, ce sont en très grande majorité des femmes dont l'âge varie entre 25 et 44 ans. Elles possèdent un diplôme de premier cycle universitaire comme niveau de scolarité. Elles ont en moyenne une ancienneté dans l'organisation qui varie de six à huit ans et elles occupent leur fonction actuelle depuis trois à cinq ans. La durée sous supervision du gestionnaire actuel est relativement courte, soit moins de deux ans.

### 4.1.2 Les analyses préliminaires

L'objectif de la présente section est de vérifier la possibilité d'agréger les données à l'aide du calcul des coefficients de corrélation intraclasse (ICC) puis de s'assurer de la qualité psychométrique des outils de mesure en présentant les résultats des analyses de fiabilité interne des différentes échelles de mesure utilisées.

#### 4.1.2.1 L'agrégation des données

Avant de réaliser les prochaines analyses statistiques, il a été jugé important de vérifier s'il y avait une cohérence entre l'autoévaluation du leadership faite par le gestionnaire et celle réalisée par ses employés. Pour ce faire, le coefficient de corrélation intraclasse (ICC) a été calculé afin d'évaluer si les données entre les gestionnaires et leurs employés pouvaient être agrégées (Atwater *et al.*, 2009; Markham, Markham et Smith, 2015). Un coefficient de corrélation intraclasse (ICC) supérieur à 0,90 indique une excellente fiabilité et une convergence des données individuelles, un ICC = 0,75 à 0,90 indique une bonne fiabilité, un ICC = 0,50 à 0,75 représente une fiabilité modérée et finalement, un ICC < 0,50 indique une faible fiabilité (McGraw et Wong, 1996). Le tableau 25 présente les résultats des coefficients de corrélation intraclasse (ICC) pour chacun des gestionnaires dont minimalement un employé a répondu au questionnaire, soit 17 gestionnaires sur 20.

**Tableau 25. Coefficients de corrélation intraclasse (ICC)**

	ICC	
<b>0,368</b>	0,822	0,890
<b>0,645</b>	0,836	0,938
<b>0,676</b>	0,841	0,975
<b>0,745</b>	0,867	0,993
0,756	0,870	0,995
0,822	0,873	

Il est possible de constater que pour la grande majorité des gestionnaires, les coefficients de corrélation intraclasse démontrent une bonne convergence entre les autoévaluations faites par les gestionnaires sur leur leadership et les évaluations faites par leurs employés sur le leadership de leur gestionnaire tel qu'ils le perçoivent. Afin de pouvoir agréger les données entre les gestionnaires et leurs employés, il a été décidé de ne conserver que les données dont l'ICC était supérieur à 0,75 (ce qui représente une bonne fiabilité). C'est pourquoi les données de quatre

gestionnaires ainsi que celles de leurs employés ont été écartées pour les analyses subséquentes. Ce sont donc les données de treize gestionnaires et 68 employés qui seront utilisées dans les prochaines analyses statistiques. En dernier lieu, il importe de préciser que les moyennes des évaluations faites par les employés sur l'efficacité du leadership (LMX) et sur leur propre santé psychologique ont été liées à leur gestionnaire respectif pour le prochain bloc d'analyse.

#### 4.1.2.2 Les analyses de cohérence interne

Afin de mesurer la cohérence interne des éléments de chacune des échelles de mesure et de s'assurer que chacun des items mesurent la même dimension, les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach,  $\alpha$ ) ont été calculés. Dans son premier ouvrage, Nunnally (1967) a décrété qu'une fiabilité de  $\alpha = 0.5$  à  $0,6$  est suffisante pour une recherche exploratoire alors que dans la seconde édition de son ouvrage paru en 1978, le standard a été augmenté à  $\alpha = 0,70$  (Cho et Kim, 2014). C'est pourquoi, pour certains auteurs, une échelle de mesure est jugée fidèle si l'alpha de Cronbach est supérieur à  $\alpha > 0,6$  (Hair *et al.*, 1998) alors que pour d'autres, l'alpha de Cronbach doit être supérieur à  $\alpha > 0,7$ . Il n'y aurait pas de consensus universel sur la valeur minimale acceptable puisque cela dépend « du type d'application et de ce que la valeur de fiabilité devrait être dans la population étudiée et non pas seulement sur la valeur de fiabilité de l'échantillon » (Bonett et Wright, 2015: 4). Le tableau 26 fait état des alphas de Cronbach pour chacune des variables ainsi que leurs dimensions respectives dans les questionnaires pour gestionnaires et employés.

**Tableau 26. Fidélité des mesures employées dans les questionnaires initiaux**

Variables	Dimensions	Nombre d'items	Alphas [α]	
			Gest.	Empl.
<b>Leadership transformationnel</b>	Échelle complète	20	0,759	0,907
<b>Leadership transactionnel</b>	Récompense contingente	4	0,616	0,659
	Gestion par exception [active]	4	0,752	0,620
	Échelle complète	8	0,645	0,600
<b>Leadership passif</b>	Échelle complète : gestion par exception [passive] et laissez-faire	8	0,436	0,781
<b>Détresse psychologique</b>	Épuisement émotionnel	9	0,877	0,898
	Dépersonnalisation	5	0,266	0,482
	Perte d'accomplissement personnel	8	0,443	0,542
	Échelle complète	22	0,839	0,741
<b>Bien-être psychologique</b>	Sérénité	10	0,762	0,785
	Engagement au travail	5	0,742	0,783
	Harmonie sociale	7	0,550	0,802
	Échelle complète	22	0,813	0,846
<b>LMX</b>	Affect	3		0,908
	Loyauté	3		0,863
	Contribution	3		0,847
	Respect professionnel	3		0,909
	Échelle complète	12		0,904

L'analyse de ce tableau permet de constater que la grande majorité des indices dépassent le seuil minimal de  $\alpha > 0,6$  (Hair *et al.*, 1998). Toutefois, certaines dimensions se sont avérées problématiques, notamment celles de l'échelle complète du leadership passif, de la dépersonnalisation, de la perte d'accomplissement et de l'harmonie sociale chez les gestionnaires, et celles de la dépersonnalisation et de la perte d'accomplissement personnel de la détresse psychologique chez les employés. C'est pourquoi il a été décidé de tenter de retirer certains items afin de viser un minimum de  $\alpha > 0,6$ . Cela a amélioré la fiabilité interne de toutes les échelles de mesure. Le tableau 27 présente la fidélité des mesures employées dans les questionnaires après modifications et permet la confirmation que les instruments de mesure sont dorénavant de bonne qualité psychométrique.

**Tableau 27. Fidélité des mesures employées dans les questionnaires après modifications**

Variables	Dimensions	Nombre d'items gest.	Alphas [α] Gest.	Nombre d'items empl.	Alphas [α] Empl.
<b>Leadership transformationnel</b>	Échelle complète	20	0,759	20	0,907
<b>Leadership transactionnel</b>	Récompense contingente	3	0,683	4	0,659
	Gestion par exception [active]	4	0,752	4	0,620
	Échelle complète	7	0,660	8	0,600
<b>Leadership passif</b>	Échelle complète : gestion par exception [passive] et laissez-faire	5	0,771	8	0,781
<b>Détresse psychologique</b>	Épuisement émotionnel	9	0,877	9	0,898
	Dépersonnalisation	2	0,777	3	0,692
	Perte d'accomplissement personnel	5	0,748	4	0,644
	Échelle complète	16	0,872	16	0,881
<b>Bien-être psychologique</b>	Sérénité	10	0,762	10	0,785
	Engagement au travail	5	0,742	5	0,783
	Harmonie sociale	6	0,675	7	0,802
	Échelle complète	21	0,845	22	0,846
<b>LMX</b>	Affect			3	0,908
	Loyauté			3	0,863
	Contribution			3	0,847
	Respect professionnel			3	0,909
	Échelle complète			12	0,904

#### 4.1.2.2 Les analyses descriptives

Les résultats des calculs de moyennes et des écarts-types de chacune des variables à l'étude ainsi que leurs dimensions respectives sont présentés au tableau 28. Il importe de rappeler que les données proviennent de questionnaires autoadministrés incluant des échelles de réponse de type *Likert* qui varient en fonction de la variable étudiée :

- Pour le leadership, une échelle de fréquence allant de 0 = *pas du tout* à 4 = *fréquemment, sinon toujours* ;
- Pour la détresse psychologique au travail, une échelle de fréquence allant de 0 = *jamais* à 6 = *chaque jour* ;
- Pour le bien-être psychologique au travail, une échelle de fréquence allant de 1 = *jamais* à 5 = *toujours* ;
- Pour le LMX, une échelle mesurant le degré d'accord allant de 1 = *pas du tout d'accord* à 5 = *tout à fait en accord*.

**Tableau 28. Moyennes et écarts-types des variables indépendantes et dépendantes**

Variables	Gestionnaires		Employés	
	Moyennes	Écarts-types	Moyennes	Écarts-types
<b>Variables indépendantes</b>				
Leadership transformationnel [/4]	2,89	0,26	(données agrégées avec celles du gestionnaire)	
Leadership transactionnel — récompense contingente [/4]	2,72	0,29		
Leadership transactionnel — gestion par exception active [/4]	1,30	0,53		
Leadership passif [/4]	0,61	0,34		
<b>Variables dépendantes</b>				
Détresse psychologique - épuisement émotionnel [/6] *	2,01	1,00	2,11	1,17
Détresse psychologique - dépersonnalisation [/6] *	0,54	0,75	0,83	0,98
Détresse psychologique - perte d'accomplissement personnel [/6] *	1,17	0,69	1,41	0,95
Bien-être psychologique - sérénité [/5] *	3,76	0,40	3,76	0,44
Bien-être psychologique - engagement au travail [/5] *	3,76	0,59	3,79	0,59
Bien-être psychologique - harmonie sociale [/5] *	4,23	0,35	4,23	0,41
LMX — affect [/5]			4,53	0,69
LMX — loyauté [/5]			4,10	0,76
LMX — contribution [/5]			3,89	0,82
LMX — respect professionnel [/5]			4,26	0,76

\* Les dimensions de la santé psychologique chez les gestionnaires seulement sont aussi considérées comme une variable indépendante pour vérifier l'hypothèse 4.

Plusieurs constats peuvent être réalisés à la suite de l'analyse de ce tableau. Premièrement, les employés semblent vivre davantage de détresse psychologique au travail que les gestionnaires (épuisement émotionnel :  $M = 2,11$  et écart-type = 1,17 ; la dépersonnalisation :  $M = 0,83$  et écart-type = 0,98 ; la perte d'accomplissement personnel :  $M = 1,41$  et écart-type = 0,95). Du côté du bien-être psychologique, les scores sont pratiquement les mêmes sur les trois dimensions pour les gestionnaires et leurs employés. Finalement, du côté du LMX, c'est la dimension de l'affect qui est ressortie comme étant la plus importante avec une moyenne = 4,53 et un écart-type = 0,69.

Ces dernières analyses permettent de clore le bloc d'analyses préliminaires. Dans les prochaines sections seront présentées les analyses statistiques requises afin de tester les hypothèses de recherche.

#### 4.1.3 La vérification des hypothèses

La présente section a pour objectif de tester et de valider les hypothèses de recherche. Les quatre hypothèses relationnelles seront vérifiées à l'aide d'analyses corrélationnelles uniquement puisque

l'échantillon de treize questionnaires ne répond pas à la norme minimale de cinquante participants pour la réalisation d'analyses de régression linéaire (Van Voorhis et Morgan, 2007). Ces analyses permettront de valider le cadre conceptuel tel que proposé à la fin du deuxième chapitre et de répondre à la question principale de recherche.

#### 4.1.3.1 Les analyses corrélationnelles

Les analyses corrélationnelles sont essentielles à la vérification des hypothèses relationnelles puisqu'elles permettent d'évaluer la relation entre deux variables, ainsi que le sens et l'intensité de celle-ci si présente. La relation entre deux variables est appréciée grâce au coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ) qui se situe entre -1 (relation négative entre les variables) et +1 (relation positive entre les variables). Si le coefficient se situe à 0, il n'y a aucune relation entre les variables. Toutefois, s'il se situe aux valeurs extrêmes, la relation est dite forte entre les variables. Cohen (1988) définit la force des corrélations comme suit :

- Corrélation faible :  $r < 0,30$  ;
- Corrélation moyenne :  $r$  entre 0,30 et 0,50 ;
- Corrélation forte :  $r > 0,50$ .

Les résultats des analyses corrélationnelles sont présentés dans les tableaux 29 (pour les questionnaires) et 30 (pour les employés). Dans le tableau 30 se trouvent les dimensions de la santé psychologique chez les employés avec leurs variables de contrôle. À noter qu'en ce qui concerne les variables de contrôle pour les questionnaires, puisqu'il a été impossible de les ajouter à la matrice de corrélation en raison du nombre élevé de variables, les deux seules corrélations significatives seront énumérées ici-bas :

- La dépersonnalisation du questionnaire avec l'ancienneté dans le poste actuel :  $r = 0,737, p \leq 0,01$  ;
- La dimension de la contribution du LMX avec le nombre d'employés sous supervision :  $r = -0,625, p \leq 0,05$ .

Tableau 29. Matrice de corrélations pour les gestionnaires

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. TF	1																			
2. RC	0,783**	1																		
3. GPEA	0,066	0,156	1																	
4. Passif	-0,518	-0,382	0,342	1																
5. EE gest.	-0,386	-0,331	0,165	0,600*	1															
6. DP gest.	-0,448	-0,405	0,073	0,511	0,644*	1														
7. PA gest.	-0,077	-0,127	-0,185	-0,108	0,109	0,356	1													
8. Sér. gest.	0,426	0,436	-0,098	-0,674*	-0,844**	-0,658*	-0,328	1												
9. Eng. gest.	0,378	0,399	0,292	-0,190	-0,755**	-0,410	-0,295	0,701**	1											
10. Harm. gest.	0,460	0,105	-0,177	-0,432	-0,277	-0,354	-0,300	0,386	0,077	1										
11. EE empl.	-0,192	-0,346	0,270	0,463	0,189	0,140	-0,146	-0,365	-0,220	0,240	1									
12. DP empl.	0,083	-0,111	0,512	0,407	0,162	-0,227	-0,410	-0,078	0,119	0,261	0,565*	1								
13. PA empl.	0,081	0,203	0,673*	0,653*	0,308	0,282	-0,086	-0,210	0,309	-0,269	0,104	0,444	1							
14. Sér. empl.	0,154	0,371	-0,250	-0,241	-0,271	-0,099	0,043	0,464	0,406	-0,169	-0,863**	-0,376	0,139	1						
15. Eng. empl.	0,088	0,327	-0,432	-0,217	-0,354	-0,220	0,222	0,163	0,288	-0,425	-0,594*	-0,476	-0,196	0,558*	1					
16. Harm. empl.	0,057	0,313	-0,307	0,140	-0,121	0,065	0,091	0,098	0,299	-0,313	-0,520	-0,216	0,236	0,780**	0,721**	1				
17. LMX affect	0,654*	0,207	-0,027	-0,313	-0,051	-0,091	-0,077	-0,064	-0,098	0,583*	0,235	0,090	-0,213	-0,396	-0,281	-0,351	1			
18. LMX loyauté	0,757**	0,751**	-0,081	-0,498	-0,284	-0,442	-0,136	0,415	0,321	0,275	-0,375	0,105	-0,038	0,379	0,421	0,393	0,293	1		
19. LMX cont.	0,206	0,157	-0,174	0,284	0,187	-0,137	-0,437	-0,304	-0,122	-0,066	0,097	0,183	-0,020	-0,138	0,279	0,242	0,381	0,294	1	
20. LMX respect	0,746**	0,677*	0,301	0,055	0,033	0,028	-0,182	0,077	0,357	0,106	-0,160	0,178	0,505	0,187	0,100	0,246	0,419	0,674*	0,345	1

\* p ≤ 0,05, \*\* p ≤ 0,01, n = 13

Légende :

1. Leadership transformationnel
2. Leadership récompense contingente
3. Leadership gestion par exception active
4. Leadership passif
5. Épuisement émotionnel gestionnaires
6. Dépersonnalisation gestionnaires
7. Perte d'accomplissement gestionnaires
8. Sérénité gestionnaires
9. Engagement gestionnaires
10. Harmonie sociale gestionnaires
11. Épuisement émotionnel employés
12. Dépersonnalisation employés
13. Perte d'accomplissement employés
14. Sérénité employés
15. Engagement employés
16. Harmonie sociale employés
17. LMX - Affect
18. LMX - Loyauté
19. LMX - Contribution
20. LMX - Respect professionnel

Tableau 30. Matrice de corrélations pour les employés

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. EE	1											
2. DP	<b>0,364**</b>	1										
3. PA	<b>0,405**</b>	<b>0,387**</b>	1									
4. Sérénité	<b>-0,679**</b>	-0,225	<b>-0,307*</b>	1								
5. Engagement	<b>-0,331*</b>	-0,211	<b>-0,342**</b>	0,217	1							
6. Harmonie	-0,165	-0,145	-0,055	<b>0,350**</b>	<b>0,525**</b>	1						
7. Sexe	-0,235	-0,219	-0,068	0,121	0,063	0,153	1					
8. Âge	-0,249	<b>-0,382**</b>	-0,211	<b>0,251*</b>	-0,083	0,163	<b>0,267*</b>	1				
9. Scolarité	<b>-0,290*</b>	-0,087	-0,084	0,177	0,018	-0,133	<b>0,376**</b>	0,195	1			
10. Durée org.	0,021	-0,198	-0,136	-0,045	-0,038	-0,081	0,207	<b>0,410**</b>	0,072	1		
11. Durée poste	-0,068	<b>-0,260*</b>	-0,092	0,127	0,020	0,137	<b>0,300*</b>	<b>0,434**</b>	0,073	<b>0,489**</b>	1	
12. Durée avec gest.	0,142	0,076	0,148	-0,131	-0,191	0,119	<b>0,242*</b>	0,207	0,056	<b>0,510**</b>	<b>0,275*</b>	1

\*  $p \leq 0,05$ , \*\*  $p \leq 0,01$ ,  $n = 68$

Légende :

1. Épuisement émotionnel
2. Dépersonnalisation
3. Perte d'accomplissement
4. Sérénité
5. Engagement
6. Harmonie sociale
7. Sexe
8. Âge
9. Scolarité
10. Ancienneté dans l'organisation
11. Ancienneté dans le poste
12. Durée sous supervision du gestionnaire actuel

L'analyse des tableaux 29 et 30 permet de réaliser plusieurs constats. Premièrement, au niveau de la matrice de corrélation des gestionnaires, les variables de leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente sont corrélées fortement entre elles ( $r = 0,783, p \leq 0,01$ ), ce qui est cohérent avec le postulat de Bass (1985), qui maintient que les leaders vont adopter des comportements appartenant à plusieurs styles de leadership, ainsi qu'avec les études réalisées avec l'approche centrée sur l'individu présentées au chapitre 2. De plus, ces deux styles de leadership ont des corrélations fortes et positives avec trois des quatre dimensions du LMX (leadership transformationnel : affect  $r = 0,654, p \leq 0,05$ , loyauté  $r = 0,757, p \leq 0,01$  et respect professionnel  $r = 0,746, p \leq 0,01$  ; leadership de type récompense contingente : loyauté  $r = 0,751, p \leq 0,01$  et respect professionnel  $r = 0,677, p \leq 0,05$ ). Ce constat vient supporter globalement l'**hypothèse 2 (H2)**.

Un deuxième constat qu'il est rendu possible de faire est que les styles de leadership « positif » tel que le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente n'ont aucun impact sur la santé psychologique des gestionnaires ni sur celle de ses employés, ce qui vient infirmer **les hypothèses 1 (H1) et 3 (H3)**. Par contre, les styles de leadership correctif et passif semblent pour leur part avoir un impact sur la santé psychologique des gestionnaires et la détresse psychologique des employés. Ainsi, le leadership passif a un lien fort et positif avec l'épuisement émotionnel des gestionnaires ( $r = 0,600, p \leq 0,05$ ) et négatif avec la sérénité ( $r = - 0,674, p \leq 0,05$ ). Du côté des employés, le leadership de type gestion par exception active ainsi que le leadership passif ont un lien fort et significatif avec la dimension de la perte d'accomplissement au travail (leadership gestion par exception active :  $r = 0,673, p \leq 0,05$  et leadership passif :  $r = 0,653, p \leq 0,05$ ).

Troisièmement, il est possible de constater que la santé psychologique du gestionnaire n'a aucun lien avec celle de ses employés, ce qui vient infirmer **l'hypothèse 4 (H4)**. Il est toutefois possible de conclure qu'il existe une forte corrélation entre les variables dépendantes de santé psychologique. Du côté des gestionnaires, l'épuisement émotionnel corrèle fortement et positivement avec la dépersonnalisation ( $r = 0,644, p \leq 0,05$ ) et négativement avec les dimensions de sérénité ( $r = - 0,844, p \leq 0,01$ ) et d'engagement au travail ( $r = - 0,755, p \leq 0,01$ ). Pour sa part, la dépersonnalisation a un lien négatif de forte intensité avec la sérénité ( $r = - 0,658, p \leq 0,05$ ).

Enfin, la sérénité a un lien fort et positif avec l'engagement du gestionnaire ( $r = 0,701, p \leq 0,01$ ). Le même constat peut être fait du côté des employés. Le tableau 30 révèle que l'épuisement émotionnel est corrélé modérément avec la dépersonnalisation ( $r = 0,364, p \leq 0,01$ ), la perte d'accomplissement personnel ( $r = 0,405, p \leq 0,01$ ) et négativement avec deux des trois dimensions du bien-être psychologique soit la sérénité ( $r = - 0,679, p \leq 0,01$ ) et l'engagement au travail ( $r = - 0,331, p \leq 0,05$ ). Pour sa part, la dépersonnalisation est corrélée modérément avec la perte d'accomplissement ( $r = 0,387, p \leq 0,01$ ). Enfin, la perte d'accomplissement corrèle modérément et négativement avec la sérénité ( $r = - 0,307, p \leq 0,05$ ) et l'engagement ( $r = - 0,342, p \leq 0,01$ ). Au niveau des dimensions du bien-être psychologique au travail, la sérénité corrèle modérément avec l'harmonie sociale ( $r = 0,350, p \leq 0,01$ ). Enfin, toujours chez les employés, la dimension de l'engagement au travail a un lien fort avec la dimension de l'harmonie sociale ( $r = 0,525, p \leq 0,01$ ).

Quatrièmement, il est intéressant de constater qu'une des dimensions du bien-être psychologique chez les gestionnaires, l'harmonie sociale (donc la relation avec autrui), corrèle fortement et positivement avec la dimension de l'affect du LMX ( $r = 0,583, p \leq 0,05$ ). C'est donc dire que le fait que le gestionnaire entretienne des relations de proximité avec ses employés stimule l'affectivité de ceux-ci envers lui, ce qui contribue à rendre son leadership plus efficace.

Un cinquième constat qu'il est possible de tirer à la suite de l'analyse de la matrice de corrélation des employés réside dans le fait qu'il y a présence de corrélations entre les variables de santé psychologique au travail et les variables de contrôle. D'abord, il y a présence d'un lien faible et négatif entre l'épuisement émotionnel et la scolarité ( $r = - 0,290, p \leq 0,05$ ). Puis, il y a un lien négatif entre l'âge et la dépersonnalisation ( $r = - 0,382, p \leq 0,01$ ) et un lien positif, mais d'intensité faible avec la sérénité ( $r = 0,251, p \leq 0,05$ ). Enfin, la dépersonnalisation est aussi liée faiblement et négativement avec la durée dans le poste actuel ( $r = - 0,260, p \leq 0,05$ ). Il semble donc que les jeunes travailleurs en âge et/ou en poste ayant un niveau de scolarité moins élevé sont plus à risque au niveau de leur santé psychologique.

Finalement, en ce qui a trait aux corrélations significatives entre les variables de contrôle et les variables dépendantes chez les gestionnaires, il y a présence d'un lien fort et négatif entre le nombre d'employés sous supervision et la contribution des employés ( $r = -0,625, p \leq 0,05$ ). De plus, il a été démontré que plus un gestionnaire cumule de l'ancienneté dans son poste actuel, plus il est à risque de vivre de la dépersonnalisation dans son travail ( $r = 0,737, p \leq 0,01$ ). Ce dernier constat met en évidence que certains aspects du contexte contrôlés dans l'analyse quantitative ont un impact sur l'efficacité du leadership et sur la santé psychologique du leader.

#### **4.1.4 La synthèse des résultats quantitatifs**

En résumé, les résultats présentés dans cette section ont été issus d'analyses préliminaires (le calcul de l'indice de corrélation intraclasse, les analyses de cohérence interne et les analyses des statistiques descriptives) et d'analyses qui ont permis, par la suite, de vérifier les hypothèses de recherche (analyses corrélationnelles).

Tout d'abord, le calcul des indices de corrélation intraclasse a permis l'agrégation des données entre les gestionnaires et leurs employés. Par la suite, les analyses de cohérence interne ont démontré un niveau de fiabilité interne satisfaisant pour les quatre échelles de mesure. Finalement, les résultats des analyses corrélationnelles présentés précédemment ont permis de vérifier les hypothèses relationnelles. Ainsi, seule l'hypothèse concernant le lien entre les styles de leadership transformationnel et de type récompense contingente et l'efficacité du leadership (H2) a pu être globalement supportée. Aucun lien direct entre ces styles de leadership et la santé psychologique au travail n'a pu être démontré, c'est donc dire que bien que ces styles de leadership soient considérés comme étant efficaces dans le contexte, ceux-ci ne réussissent pas à protéger la santé psychologique au travail tel qu'il avait été présumé initialement. De plus, les résultats ont mis en évidence un lien entre les styles de leadership de type gestion par exception active et passif et la détresse psychologique des gestionnaires et leurs employés sans que ceux-ci soient toutefois liés significativement avec l'efficacité du leadership. Finalement, aucune relation n'a été démontrée entre la santé psychologique du gestionnaire et celle de ses employés.

En somme, les résultats issus de l'analyse quantitative permettent de répondre à la question principale de recherche. Dans la prochaine section seront présentés les résultats qualitatifs dont

l'objectif est d'adresser la sous-question de recherche. Celle-ci vise à mieux comprendre comment le contexte de travail actuel des cadres intermédiaires affecte le lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique au travail tel qu'il a été établi dans cette section. Le tableau 31 expose le sommaire des résultats quantitatifs.

**Tableau 31. Sommaire des résultats quantitatifs**

<b>H</b>	<b>Variables indépendantes</b>	<b>Variables dépendantes et leurs dimensions respectives</b>			<b>Résultats</b>	
<b>H1</b>	Leadership transformationnel (TF) et de style récompense contingente (RC)	Santé psychologique du gestionnaire	Bien-être	Sérénité	Infirmée	<b>Rejetée</b>
				Engagement	Infirmée	
				Harmonie	Infirmée	
			Détresse	Épuisement	Infirmée	
				Déperso.	Infirmée	
				Perte acc.	Infirmée	
<b>H2</b>	Leadership transformationnel	LMX	Affect		Confirmée	<b>Globalement supportée</b>
			Loyauté		Confirmée	
			Contribution		Infirmée	
			Respect		Confirmée	
	Récompense contingente	LMX	Affect		Infirmée	
			Loyauté		Confirmée	
			Contribution		Infirmée	
			Respect		Confirmée	
<b>H3</b>	Leadership transformationnel et de style récompense contingente	Santé psychologique des employés	Bien-être	Sérénité	Infirmée	<b>Rejetée</b>
				Engagement	Infirmée	
				Harmonie	Infirmée	
			Détresse	Épuisement	Infirmée	
				Déperso.	Infirmée	
				Perte acc.	Infirmée	
<b>H4</b>	Santé psychologique du gestionnaire	Santé psychologique employés	Bien-être	Sérénité	Infirmée	<b>Rejetée</b>
				Engagement	Infirmée	
				Harmonie	Infirmée	
			Détresse	Épuisement	Infirmée	
				Déperso.	Infirmée	

## 4.2 Résultats qualitatifs

Dans la présente section, les résultats qualitatifs issus des discours recueillis lors des entretiens auprès des vingt gestionnaires seront présentés dans le but de contextualiser les résultats issus de l'analyse quantitative et de répondre plus spécifiquement à la sous-question de recherche : « **Comment le contexte de travail actuel des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux affecte-t-il le lien entre leur style de leadership, leur efficacité et leur santé psychologique au travail ?** ». Grâce au logiciel NVivo, plusieurs codes ont été créés lors de l'analyse du verbatim des entrevues des gestionnaires et ces codes ont pu être regroupés sous deux thématiques qui se sont révélées comme étant intimement liées avec les trois concepts principaux (le leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership) : le gestionnaire dans son rôle de leader et le quotidien du gestionnaire. Pour chaque thème, des citations provenant du processus de codification fait dans NVivo seront présentées pour illustrer ceux-ci.

### 4.2.1 Le gestionnaire dans son rôle de leader

Afin de mieux situer le gestionnaire dans son rôle de leader dans le contexte créé par l'adoption de la Loi 10, les dimensions suivantes seront abordées : les changements entraînés par la réforme, la description du leadership selon les gestionnaires, la gestion du changement, les pratiques de gestion, la performance ainsi que le gestionnaire dans son système politique et l'impact sur sa latitude décisionnelle.

#### 4.2.1.1 Les changements entraînés par la réforme

Afin de mieux comprendre leur cheminement de carrière respectif, les gestionnaires ont été invités à parler de ce qui avait changé pour eux depuis l'adoption de la réforme de la Loi 10. Tout d'abord, il importe de rappeler que ce sont tous les postes de cadres intermédiaires qui ont été initialement abolis, alors tous les gestionnaires qui étaient déjà sur un poste de cadre ont dû postuler à leur ancien poste, dont les responsabilités ont été révisées, ou sur un autre poste, si le leur avait été aboli. Cinq des vingt gestionnaires rencontrés parlent de cette période comme étant une période de grande incertitude.

J'essayais de canaliser cette énergie-là, mais ça été très difficile parce que j'avais des collègues qui étaient plus anciens que moi et que là, on savait pas c'était quoi les choix qu'ils avaient faits. – Gestionnaire 11, organisation A

Pour ceux qui ont perdu leur poste, c'est-à-dire deux gestionnaires sur les vingt rencontrés, il y a toujours un grand sentiment de deuil qui les habite quatre ans après la réorganisation.

Moi, je suis extrêmement en deuil de mon ancien poste, même si on m'a donné ce poste-là, j'ai passé l'entrevue, je l'ai pas vu dans un journal et je me suis projetée « ah oui, je me verrais faire ça ! » Non, j'étais pas là du tout, j'étais en train de construire quelque chose avec mon équipe. – Gestionnaire 10, organisation A

Des vingt gestionnaires qui ont participé à la recherche, six le sont devenus suite à la réforme. Alors qu'il y a eu un départ massif de gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux devant l'ampleur de la réorganisation, eux ont décidé de relever le défi.

Moi je suis le petit poisson qui nageait à sens contre-courant de tout le monde. Moi je suis rentrée quand tout le monde sortait. *Fac* le monde me disait « t'es folle, qu'est-ce tu fais ! » - Gestionnaire 6, organisation B

Il y a 3 ans à la réforme, ils enlevaient les postes de cadre et je me disais « mon dieu j'aurai jamais de poste de gestion » et quand j'ai postulé, c'était vraiment par hasard là, j'ai envoyé mon cv [...] j'ai vu un poste et j'ai dit « ah ! je vais m'essayer ». Puis ça a fonctionné. Donc je l'ai pas vécu négativement comme d'autres. – Gestionnaire 16, organisation A

Les changements qui ont été rapportés dans les équipes suite à la réforme de la Loi 10 ont été les suivants :

- Les équipes ont été fusionnées ce qui a doublé voire même, dans certains cas, triplé le nombre d'employés ;
- Plus de points de service à couvrir ;
- Changement de direction ;
- Fusion de centres à vocation unique et autonome dans le CISSS/CIUSSS ;
- Ajout du nombre de ressources (où résident des usagers) à gérer.

Ce sont neuf gestionnaires sur les vingt rencontrés qui font état de cynisme au sein de leur équipe, de perte de sentiment d'appartenance face aux mégas entités que sont devenues les CISSS/CIUSSS. Ils parlent d'un sentiment d'appartenance qui est souvent bien présent vis-à-vis de leur équipe respective, mais qui n'est toujours pas présent vis-à-vis de l'établissement, et ce sentiment est ressenti plus fortement chez les gestionnaires et leurs équipes qui étaient autrefois

dans des centres à vocation unique et autonome (donc pas dans un ancien centre de santé et services sociaux (CSSS)).

Il y a beaucoup de cynisme vis-à-vis de toute cette réorganisation-là. Parce qu'ils ne sont pas fous. D'une part, il y a tout ce qui est CISSS/CIUSSS qui est tellement immense qu'ils se sentent un peu comme des numéros, ils ne comprennent pas... Ils n'ont pas d'identité dans ça. Ils avaient des identités très fortes avant. – Gestionnaire 7, organisation B

Nous on est parti d'un établissement [...] c'était un petit établissement où le dg, dga étaient ici, les directeurs étaient tous ici et le dg se promenait avec sa tasse de café le matin dans le bureau d'un intervenant, même pas un gestionnaire, et il jasait. Il y avait une proximité. Les gens avaient vraiment le nom X tatoué sur le cœur. On est encore nostalgique de ça et je pense que c'est ça aussi qui est un peu difficile pour passer à travers la réforme, c'est cette perte d'un établissement pour lequel on était très attachés, on avait choisi de venir travailler dans cet établissement-là, là on se sent un peu perdus, on se sent noyés dans tout ce dédale-là administratif. – Gestionnaire 5, organisation B

La réforme a aussi entraîné des pertes d'avantages personnels autant pour les gestionnaires que pour les employés. Ces pertes sont perçues comme étant un manque de reconnaissance de la part du ministère de la Santé et des Services sociaux par les gestionnaires ainsi que des directions des CISSS/CIUSSS par les employés (selon le discours des gestionnaires). Une gestionnaire de l'organisation B décrit cette situation :

Je sais pas si tu savais, mais avant on avait pour les cadres ce qu'on appelait la semaine compensatoire. Je pense pas qu'il y ait beaucoup de cadres qui font 35 heures [...] On avait la semaine compensatoire où on nous donnait une semaine qu'on pouvait partir en journées, quand on voulait s'absenter, on avait cette semaine-là. Mais non, avec la loi 10, ça a été coupé. – Gestionnaire 5, organisation B

Une gestionnaire de l'organisation A fait état du sentiment de manque de reconnaissance de la direction ressenti par ses employés :

Les gens en parlent en termes de proximité et de considération de l'établissement. Les gens, j'ai encore des adultes qui ont 20 ans — 25 ans d'ancienneté, les gens dans le réseau, c'est du monde de cœur, de dévouement, c'est une passion. Les gens, ce que j'entends, [...] partout j'entends ça, on a pu de sentiment d'appartenance à l'établissement. [...] Les filles le disent souvent « avant là, on avait droit à des journées bilan, d'activités, de reconnaissance. Bien là maintenant on peut pu parce que le travail, c'est le travail. » Ils s'ennuient de ces moments-là, c'est comme si l'établissement reconnaissait toute la *job* que t'as fait dans l'année donc ce 3 heures de plaisir que tu vas avoir au travail, c'est correct on te l'octroie. – Gestionnaire 10, organisation A

#### 4.2.1.2 La description du leadership

C'est dans tout le contexte décrit à la section précédente qu'il a été demandé aux gestionnaires de décrire leur style de leadership tel qu'ils le perçoivent et de la façon dont ils croient que leurs employés le perçoivent. D'abord, il importe de préciser que tous les vingt gestionnaires se considèrent comme étant transparents dans leur gestion et donc que le style de leadership qu'ils perçoivent est sensiblement le même qu'ils croient que perçoivent leurs employés. Les termes pour définir leur leadership qui sont revenus le plus souvent sont « mobilisateur », « capitaine de bateau », « participatif », « collaboratif » et « humain ». Cela démontre que malgré tous les changements énumérés dans le point précédent qui ont grandement alourdi leur quotidien, ils tentent d'impliquer du mieux qu'ils le peuvent les employés dans les décisions qui les concernent.

Le fait que le nombre d'employés ait augmenté considérablement a amené, selon sept des vingt gestionnaires rencontrés, le besoin d'avoir une approche plus participative. Comme ils ne peuvent plus faire de la microgestion auprès de leurs équipes (en raison du nombre d'employés et du facteur de distance lorsque ceux-ci sont dispersés dans plusieurs points de service), ils ont dû les responsabiliser et les faire contribuer à la recherche de solutions afin de les rendre plus autonomes. C'est ce qu'explique ce gestionnaire :

En grandissant avec la Loi 10, je suis passée de 15 à 40 employés. Avant, j'étais beaucoup dans la prise-en-charge, chose que j'ai vraiment réduit avec les années. D'où le pourquoi j'ai adopté plus un mode participatif, je pense que de comprendre que tu peux pas tout porter sur tes épaules et qu'on doit faire ensemble, ça l'a amené beaucoup à mes équipes. – Gestionnaire 15, organisation B

Finalement, il importe de préciser que tous les gestionnaires rencontrés ont été intervenants de professions variées dans le réseau de la santé et des services sociaux auparavant, que celles-ci soient ou non liées aux titres de professions qu'ils gèrent actuellement. C'est d'ailleurs cette expérience de terrain qui justifie pour plusieurs l'importance d'exercer un leadership qualifié comme étant humain et à l'écoute des employés. Ce sont en tout dix-neuf gestionnaires sur les vingt rencontrés qui disent faire beaucoup de gestion administrative et très peu de gestion clinique dans leurs fonctions actuelles, cet aspect étant souvent délégué à des assistants (coordonnateurs - superviseurs cliniques). Cette délégation leur enlève une charge de travail considérable et est considérée comme étant aidant par tous les gestionnaires qui en bénéficient. Cependant, ils mentionnent qu'il est

important pour eux d'avoir une connaissance non pas fine, mais plutôt globale de la clientèle ainsi que des partenaires que ce soit au niveau du RSSS ou au niveau communautaire, puisque bien qu'ils ne gèrent plus réellement l'aspect clinique, ils doivent quand même gérer les cas potentiellement litigieux.

#### 4.2.1.3 La gestion du changement

C'est d'ailleurs cette connaissance du terrain qui influence grandement la façon dont ils vont implanter un changement dans l'équipe.

Mes employés, ils me disent « merci d'avoir le côté terrain, la vision terrain », vision que c'est dur un changement et qu'il faut se mettre à la place d'eux. – Gestionnaire 1, organisation B

La gestion du changement fait partie prenante de leur quotidien, les changements étant nombreux dans le RSSS.

Mais tu sais des changements il y a en a tout le temps des gros changements. Ils sont tout le temps en changement. – Gestionnaire 10, organisation A

Comment s'y prennent-ils? La plupart s'entendent pour dire que les changements sont habituellement de type *top down* puisqu'ils proviennent de directives ministérielles et qu'il est donc impossible d'influencer la décision de ceux-ci. Du fait qu'ils ont tous été intervenants de terrain auparavant et donc, qu'ils sont à même de comprendre la réalité de leurs équipes, c'est plus du tiers des gestionnaires rencontrés qui admettent qu'ils ont parfois de la difficulté lorsque vient le temps d'instaurer un changement avec lequel ils sont plus ou moins en accord. D'un côté, ils veulent protéger leur équipe puisqu'ils se questionnent sur la faisabilité du changement, mais de l'autre, ils doivent satisfaire les attentes qu'a la direction envers eux. C'est d'ailleurs ce qu'expliquent ces deux gestionnaires :

Éventuellement, quand vient le temps de le dire, je dis « ben là écoutez, il y a tel changement, je sais que ça fait pas votre affaire, on l'a pas nécessairement choisi, mais on va essayer de le faire et de retirer ce qu'on peut de ça ». J'ai de plus en plus de difficultés à faire ça. Je le sais que ça pas de bon sens, mais je dis « [...] on va le faire parce que c'est moi qui va se faire taper sur la tête ». – Gestionnaire 7, organisation B

Pis je dirais que quand y'a pas de marge de manœuvre, pis que c'est ça, c'est ça pis on n'a pas le choix, je pense que je suis quelqu'un de très fidèle à l'organisation, mais je vais être capable aussi de dire à des équipes « regardez là, ça fait pas plus mon bonheur

que ça fait le vôtre là [...] écoutez, c'est pas une partie de plaisir pour moi non plus, mais on a pas le choix » pis je vais donner les raisons, qu'on soit d'accord ou qu'on soit pas d'accord, mais là *asteure*, comment on le fait, comment on les implique, comment qu'on l'engage. – Gestionnaire 9, organisation B

Dans ce contexte, afin de susciter l'adhésion au changement, la totalité des gestionnaires s'entendent pour dire que la clé du succès réside dans la communication du changement en tentant de donner un sens clinique qui est mobilisateur pour les équipes et qui leur parle. Ils tentent donc de faire voir à leurs équipes les impacts positifs qu'aura le changement sur leur clientèle afin de les mobiliser dans le changement. De plus, bien qu'ils n'aient, la plupart du temps, aucune influence sur la décision d'un changement, ils peuvent influencer sa mise en œuvre opérationnelle au sein de leurs équipes. C'est d'ailleurs à ce niveau qu'ils vont impliquer leurs employés afin de les mobiliser dans le changement. Pour ce faire, trois des vingt gestionnaires rencontrés ont mentionné avoir recours à des comités opérationnels avec des membres de leur équipe afin de trouver la meilleure façon d'implanter le changement.

La bonne idée a pas besoin de venir d'une instance hiérarchique, elle peut venir, même elle vient très souvent des gens qui sont sur le terrain. – Gestionnaire 3, organisation A

Un autre moyen nommé par deux des vingt gestionnaires rencontrés est d'impliquer les employés dans la création d'un plan d'action. Le gestionnaire a souvent son idée de la solution, mais il va laisser le soin à son équipe de lui fournir des solutions de son côté afin qu'ensemble ils puissent arrimer le tout dans un plan d'action.

J'ai pas le choix. Je peux pas le faire tout seul. Je les implique dans la solution. C'est eux qui doivent me l'amener. – Gestionnaire 15, organisation B

Lorsque leur latitude décisionnelle le permet, et cet aspect varie beaucoup de direction en direction et sera abordé dans une prochaine section, certains gestionnaires vont adresser des problématiques internes dans leur équipe pour amener des changements dans le fonctionnement de celle-ci par différents moyens: création de comités opérationnels, demi-journées de bilan en équipe, implication des directions de soutien au besoin (4/20 gestionnaires).

On a fait des sous-comités de travail pour mettre en place une façon de faire qui appartient à l'ensemble de l'équipe. Essayer de voir eux ce qu'ils trouvaient le plus irritant, donc on a travaillé sur les irritants les plus élevés des gens. – Gestionnaire 8, organisation B

Peu importe le moyen utilisé, l'important, c'est que les employés soient en mesure de verbaliser leurs irritants et que ce soit eux-mêmes qui apportent les solutions pour régler ces situations problématiques en équipe. Tous les gestionnaires qui utilisent ce type de pratique s'entendent pour le dire : c'est réellement mobilisateur pour leurs équipes.

On a fait comme 3 comités sur la rétention de personnel [...]. On a parti un petit comité, on est au début de cette démarche-là, c'est super intéressant, vraiment très intéressant. Moi j'ai lancé un appel à tous en disant : « qui serait intéressé de participer à ça ? » Ça vraiment mobilisé. Et tu vois, hier en réunion administrative, les gens ont dit « Merci on sent que tu fais pas juste dire que ça t'interpelle. On sent qu'il se passe quelque chose, tu fais pas juste dire, micro à toi... » Je suis allée chercher d'autres directions de soutien. C'est significatif pour eux qu'on fasse ça. – Gestionnaire 10, organisation A

De plus, deux gestionnaires ont fait part de pratiques intéressantes pour la gestion des préoccupations des employés afin de vaincre la résistance au changement.

J'avais mis des enveloppes dans les postes, pis je leur avais demandé dans le fond de recueillir leurs commentaires anonymement, parce que des fois ça peut être gênant de venir voir la chef, donc anonymement, pis je leur avais dit : « vous pouvez me dire que c'est de la merde, mais je veux une solution donc ça marche pas, mais, voici ce qu'on pourrait faire ». Donc les gens ont bien participé à ça, j'ai recueilli leurs commentaires, et là j'arrive avec leurs commentaires en rencontres d'équipe, là voici ce qu'on pourrait faire. Ça, c'est les moyens que j'ai trouvés pour la résistance au changement, je te dirais que ça va quand même bien. – Gestionnaire 16, organisation A

Je vais surtout recueillir leurs préoccupations donc souvent, on va faire des activités de gestion du changement. On prend les préoccupations et on les met sur le *post it*, on fait ça, on se fait un plan d'action pour traiter nos préoccupations et on les intègre au plan d'action. – Gestionnaire 15, organisation B

Finalement, c'est plus de la moitié des gestionnaires qui ont exprimé se sentir comme étant toujours en train d'instaurer des changements. Ils n'ont pas le temps de s'assurer que le changement précédent était bien implanté avant d'en instaurer un autre.

Les changements nous viennent tellement vite qu'on n'a pas le temps de prendre le pas de recul. Tu me posais la question sur l'obstacle, je reviens, mais c'est ça je trouve le plus difficile dans ma job, j'ai pas le temps de réfléchir, je trouve ça capoté. – Gestionnaire 14, organisation B

#### 4.2.1.4 Les pratiques de gestion

Il est possible de reconnaître, à travers les pratiques de gestion les plus fréquemment évoquées par les gestionnaires rencontrés, leur style de leadership qui est davantage participatif, collaboratif et mobilisateur. Ainsi, les deux pratiques qui sont revenues le plus souvent au niveau des discours des gestionnaires sont la supervision individuelle sur une base régulière (dont la fréquence varie d'une fois/mois à une fois/année) et les réunions administratives (dont la fréquence varie d'une fois/mois à une fois aux quatre mois). Neuf des vingt gestionnaires rencontrés ont mentionné que lors des supervisions individuelles, ils vont insister sur le développement professionnel de leurs employés notamment en s'assurant du bon *fit* entre une personne et son poste, en les incitant à innover dans leur pratique au quotidien, en faisant du coaching et/ou en proposant de nouveaux défis aux employés qui se sentent stagner dans leur carrière afin de pouvoir les retenir au sein de leur équipe. Ces rencontres sont donc primordiales pour eux et malgré la surcharge de travail qu'ils vivent actuellement, ils vont peut-être en diminuer la fréquence, mais la grande majorité de ceux-ci ont mentionné qu'il était hors de question qu'elles soient mises de côté.

Une pratique de gestion moins populaire que celles nommées précédemment mais qui est attendue par la direction des deux organisations rencontrées est la rencontre d'appréciation de la contribution des employés. Il importe de préciser que les directions des deux organisations s'attendent à ce qu'une appréciation de la contribution de tous les employés soit faite aux deux ans, mais dans les faits, peu de gestionnaires y arrivent.

On a une évaluation de la contribution qu'on est supposés faire aux 2 ans, mais oublie ça, j'y arrive jamais à 100 personnes. Je trouve ça un peu plus difficile de faire ça. Même si je le fais aux 2 ans, c'est un par semaine tout le temps donc ça marche pas.  
– Gestionnaire 4, organisation A

L'importance d'être disponible pour les employés a été un point qui a été apporté par l'ensemble des gestionnaires interrogés. Il a été relevé comme pratiques de gestion de proximité : garder la porte du bureau ouverte, prendre le temps de rencontrer un employé dans le besoin lorsque nécessaire malgré la surcharge de travail, faire une tournée régulière voire même quotidienne dans certains cas dans les équipes et répondre aux téléphones — messages textes — courriels le plus rapidement possible. Pour se faciliter la tâche, six des vingt gestionnaires rencontrés utilisent un code de couleur ou un système d'affiches qu'ils appliquent sur leurs portes de bureau pour que les

employés sachent s'ils sont disponibles ou non. Une gestionnaire a raconté qu'elle envoyait chaque semaine à ses employés un bulletin informatisé avec les informations importantes provenant du CISSS/CIUSSS ainsi que ses disponibilités pour la semaine à venir. Une des deux organisations a établi un *no meeting zone* une demi-journée par semaine pour tous ses gestionnaires afin qu'ils puissent être disponible pour leurs employés. Dans les faits, avec la surcharge de travail et la perte de proximité que la réforme a apportées, il n'est pas toujours facile pour les gestionnaires d'arriver à faire ce qui est attendu d'eux tout en étant le plus possible disponible pour leurs employés, c'est pourquoi plusieurs gestionnaires affirment qu'ils en profitent pour faire le maximum de leurs tâches avant l'arrivée des employés au bureau ou après le départ de ceux-ci. De plus, des trois gestionnaires rencontrés ayant ont des employés sur les trois quarts de travail, deux de ceux-ci ont mentionné arranger leur horaire de travail de manière à pouvoir rencontrer les employés des quarts de soir et de nuit entre une fois/mois à deux fois/année, que ce soit en commençant plus tôt le matin pour rencontrer le personnel de nuit, en finissant plus tard pour rencontrer le personnel de soir ou en se déplaçant spécialement en fin de soirée, de 22 h à 1 h du matin, pour rencontrer le personnel de soir et de nuit. Selon ces mêmes gestionnaires, cette pratique s'avère être appréciée et mobilisatrice pour le personnel sur les quarts de travail de soir et de nuit qui ont moins de contact direct avec leur gestionnaire.

En ce qui a trait aux pratiques de reconnaissance, elles sont nombreuses et sont surtout de l'ordre de petites attentions au quotidien : relever publiquement les bons coups, laisser un message sur un tableau d'équipe lors des anniversaires de naissance et de fêtes (telles que la fête des Mères), apporter des gâteries au travail (comme des bonbons, des muffins), organiser des dîners d'équipe, apporter un repas lors des réunions administratives pour l'équipe et soumettre des prix reconnaissance aux équipes qui se sont démarquées.

Finalement, plusieurs pratiques de gestion intéressantes ont été amenées par certains gestionnaires notamment :

- Création d'un groupe privé sur le réseau social *Facebook* afin de faciliter la communication avec et entre les trois quarts de travail ;
- Implication des employés dans la planification du contenu et dans l'animation des rencontres administratives :

Ma rencontre d'équipe, j'anime une petite portion pendant une heure sur toute la journée, mais le reste, ça c'est des sujets qui sont apportés par l'équipe, qui sont *leadés* par l'équipe. – Gestionnaire 14, organisation B ;

- Élaboration d'un code de conduite pour améliorer le climat de travail :

On s'est construit en tant qu'équipe un code de conduite qui est affiché partout sur l'unité avec des exemples, qu'est-ce qui faut faire, qu'est-ce qui est interdit de faire, et là, je suis rendue comme à une autre étape. Ils gèrent eux-mêmes leurs conflits. – Gestionnaire 12, organisation B ;

- Évaluation 360 degrés avec les collègues gestionnaires, la coordonnatrice et les employés (dans le cadre d'un cours universitaire, mais qui deviendra éventuellement une pratique de gestion à long terme) :

J'ai été évaluée par mes collègues, par ma boss et par mes employés. [...] Ça bien été, c'était vraiment intéressant et je pense que ça m'a rendue, ça me rend plus humaine, ça apporte de la crédibilité, ça vient montrer. Je leur ai dit, j'avais fait un petit *PowerPoint* avec les résultats, je leur ai nommé que je devenais une meilleure gestionnaire grâce à eux. – Gestionnaire 15, organisation B ;

- Passation d'un questionnaire sur la satisfaction au travail aux employés :

Je leur ai fait passer un questionnaire pour savoir s'ils étaient heureux au travail parce que pour moi, c'est hyper important. Hum... si mes employés sont heureux et ont du plaisir, pour moi c'est comme une boucle, tout s'enchaîne, sont contents de venir, ils *callent* moins malades, etc. Je suis très à l'affût de ça. – Gestionnaire 12, organisation B ;

- Rencontre en début de chaque semaine avec tous les employés :

On a à chaque début de semaine tous les lundis matin un 15 minutes de rencontre devant notre station visuelle pour pouvoir faire un petit état de la situation et vraiment, on regarde la semaine à venir. – Gestionnaire 13, organisation A ;

- Implantation d'un groupe de codéveloppement dans une équipe disciplinaire afin de développer les compétences des membres de l'équipe :

On a mis en place du codéveloppement. Un groupe de codéveloppement. Ça c'était vraiment le fun parce que ça vient reconnaître les forces de tout le monde dans l'équipe, pas juste la coordonnatrice clinique. – Gestionnaire 3, organisation A.

#### 4.2.1.5 La performance

Dans l'ensemble, les gestionnaires rencontrés considèrent que leurs équipes performant relativement bien. Ce qu'il faut préciser à ce stade-ci, c'est que dans le réseau de la santé et des services sociaux, l'année financière débute le 1er avril et se termine le 31 mars. Il a donc été demandé aux gestionnaires de parler des moyens qu'ils ont mis en place pour atteindre leurs cibles de performance au 31 mars, soit à la fin de l'année financière. La grande majorité des gestionnaires

s'entendent pour dire qu'un blitz en mars n'est pas du tout le moyen à privilégier. Ils vont plutôt monitorer la performance régulièrement et agir de façon proactive si celle-ci doit être améliorée en cours d'année.

Moi ça ça n'existe pas pour moi. Ben ça existe, j'ai instauré le « c'est fini les sprints ». On travaille comme des marathoniens, au quotidien faut être bon. Là c'est pas « OK la gang on fait le ménage printemps, on lave des murs, pour le 31 mars » non. J'adhère pas à ça. – Gestionnaire 3, organisation A

Les moyens évoqués pour atteindre les cibles sont ceux-ci : remise d'un bulletin de performance aux deux semaines à chacun des employés, faire des rencontres régulières en groupe pour présenter les indicateurs de performance et faire des rencontres individuelles.

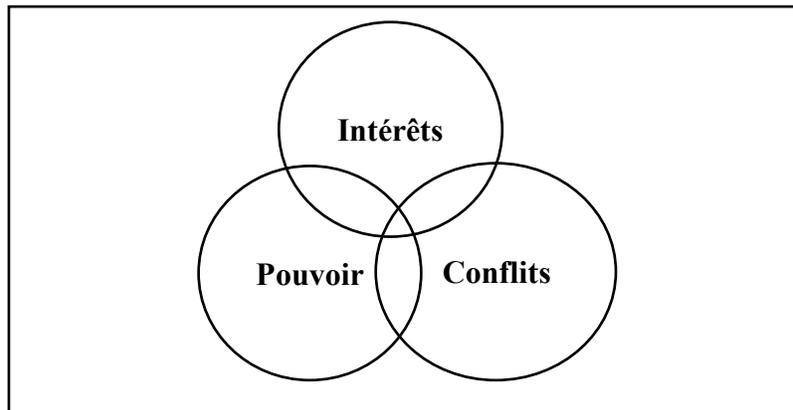
#### 4.2.1.6 Le gestionnaire dans son système politique et l'impact sur sa latitude décisionnelle

Selon Morgan (1989), il est possible d'avoir recours à des métaphores ou à des images bien connues afin de démystifier la complexité des organisations et d'en faciliter la compréhension. C'est en se basant sur ce constat que Lainey (2015) utilise la métaphore du système politique<sup>1</sup> pour aider à mieux comprendre la façon dont les individus vont s'influencer mutuellement au sein d'une même organisation. La métaphore du système politique de Lainey (2015) sera utilisée afin de bien situer les propos des gestionnaires. Pour Lainey (2015), « la dimension politique d'une organisation est le fruit des rapports entre les intérêts des personnes, le pouvoir qu'elles exercent entre elles, et les conflits qui peuvent en résulter » (Lainey, 2015 : 13). La figure 10 illustre la représentation politique d'une organisation.

---

<sup>1</sup> Un système politique est défini comme étant un mode d'organisation d'un État (Wikipedia, 2020).

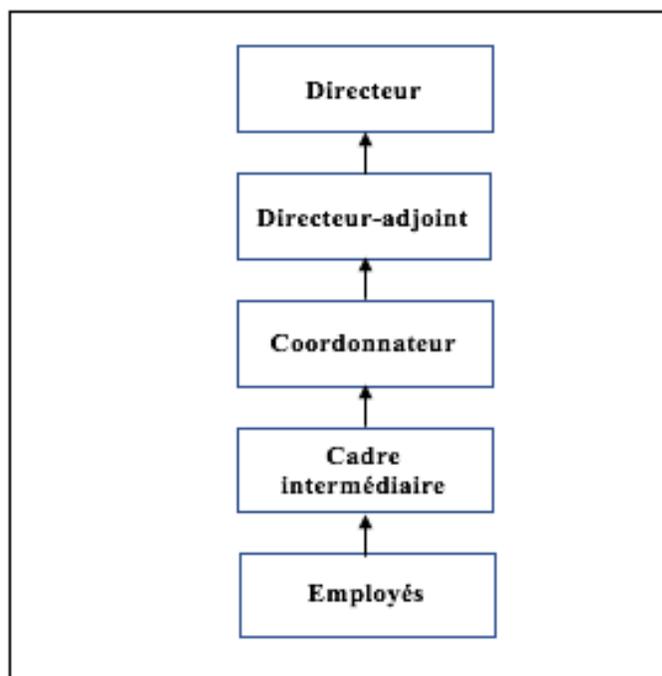
**Figure 10. Représentation politique d'une organisation**



Source : Lainey (2015 : 13)

Les intérêts représentent ce que toute personne cherche à défendre et à protéger (ses buts, ses valeurs, ses désirs et ses attentes). Le pouvoir représente le moyen de réguler les conflits d'intérêts. Les conflits surviennent lorsque les individus sont incapables de réaliser leurs intérêts. C'est là que la notion de politique dans une organisation prend tout son sens puisqu'elle implique que chaque individu va tenter de combiner ses propres intérêts à ceux de la majorité. La présence d'un conflit « est donc révélateur d'un déséquilibre entre plusieurs individus, ou groupes d'individus, appartenant à la même organisation qui, bien que poursuivant un but commun, choisissent des orientations distinctes qui répondent au mieux à leurs intérêts personnels » (Lainey, 2015: 14). Chaque organisation peut être considérée comme étant régie par une forme un gouvernement lorsque sont pris en compte « les luttes de pouvoir, la diversité des intérêts, les conflits, les modes de représentation ainsi que la prise en compte de l'existence au sein d'une même structure de diverses stratégies personnelles pour satisfaire ses propres intérêts » (Lainey, 2015: 14). Avant de poursuivre, il importe de bien situer le cadre intermédiaire dans la hiérarchie de sa direction. La figure 11 présente un schéma typique d'un organigramme de direction de programme dans un CISSS/CIUSSS. Le cadre intermédiaire se trouve donc sous la supervision directe du coordonnateur, qui lui doit répondre au directeur adjoint, qui finalement, répond au directeur de programme.

**Figure 11. Exemple d'organigramme d'une direction de programme**



Bien que l'organisation en général du système de santé et de services sociaux soit connue comme étant bureaucratique, il s'est avéré y avoir des différences significatives de direction en direction, et ce, bien que celles-ci appartiennent aux mêmes organisations. Ainsi, trois formes de « gouvernement » à l'intérieur même des directions de programme ont été repérées à travers le discours des gestionnaires :

1. Évidemment, la bureaucratie, dans laquelle le cadre intermédiaire a une bonne écoute de son coordonnateur alors que ce dernier détient l'autorité formelle sur lui. Le cadre intermédiaire a toutefois une latitude au niveau de la gestion opérationnelle de son équipe. La hiérarchie est respectée, c'est-à-dire que le cadre intermédiaire ne peut s'adresser directement au directeur adjoint ni au directeur sans l'accord de son coordonnateur. Dans ce type de gouvernement, le cadre intermédiaire se sent à l'aise d'apporter les préoccupations de son équipe et sent une oreille attentive de la part de son coordonnateur à cet égard, mais son influence s'arrête à ce niveau, c'est-à-dire qu'il ne sait pas ce que le coordonnateur fait de cette information par la suite. Les relations avec le palier de coordination sont bonnes et respectueuses (10/20 gestionnaires) ;

2. La démocratie : certaines directions se sont avérées être plus fluides au niveau de la hiérarchie. Dans ces directions, le cadre intermédiaire peut apporter ses préoccupations à tous les paliers hiérarchiques et sent qu'il a un impact sur la prise de décision dans sa direction. Il a une grande latitude au niveau de la gestion opérationnelle de son équipe. La hiérarchie est respectée, mais dans les situations plus exceptionnelles, il est accepté que le cadre intermédiaire contacte directement les paliers de directeur adjoint et de directeur si nécessaire. Les relations avec le palier de coordination sont excellentes, c'est d'ailleurs dans ce type de gouvernement que les cadres intermédiaires ont dit se sentir le plus épanouis dans leur rôle. Cet aspect a été évoqué à plusieurs reprises comme étant un facteur de rétention chez les cadres intermédiaires (6/20 gestionnaires) ;
3. Finalement, l'autocratie. Dans ces directions, la hiérarchie est très rigide. En fait, le cadre intermédiaire n'est qu'un exécutant des ordres de la coordination. Il est impossible de remonter ses préoccupations ainsi que celles de son équipe aux paliers hiérarchiques supérieurs, il n'a aucune influence sur les décisions qui se prennent dans sa direction. Les relations avec la coordination sont de mauvaise qualité et ont été évoquées comme étant une des raisons qui pourraient faire en sorte que le cadre intermédiaire quitte éventuellement son poste. D'ailleurs, ce sont dans ces directions qu'ont été retrouvés les gestionnaires ayant les scores de détresse psychologique au travail les plus élevés. Un sentiment d'injustice a aussi été verbalisé chez ces gestionnaires puisqu'ils savent très bien que ce n'est pas ainsi dans toutes les directions de programme. Cette réalité touche quatre des vingt gestionnaires rencontrés.

Ces trois types de gouvernements impactent directement la latitude décisionnelle des cadres intermédiaires. La latitude décisionnelle est liée :

au sentiment de pouvoir s'autodiriger (décider pour soi-même) dans son travail, de disposer d'un contrôle sur sa propre activité, d'une maîtrise de sa situation, d'un pouvoir d'agir, d'une capacité à prendre des décisions qui influencent la situation de la personne (rétroaction). (Le Facteur Humain, 2019)

Elle peut être résumée comme étant le sentiment d'avoir le contrôle de son propre travail. Un manque de latitude décisionnelle peut entraîner de la frustration, une perte de productivité/d'efficacité et de la souffrance au travail, tant physique que psychologique, et c'est ce qui a été remarqué chez les cadres intermédiaires qui se trouvent dans des directions autocratiques.

## 4.2.2 Le quotidien du gestionnaire

Il a été jugé primordial de s'attarder au quotidien du gestionnaire après la réforme de la Loi 10 afin de mieux comprendre comment ce dernier affecte l'exercice de son leadership, son efficacité ainsi que sa propre santé psychologique au travail. Cet aspect sera analysé sous plusieurs thèmes soit les difficultés du quotidien de l'après-réforme, la charge, le rythme et le débordement du travail sur la vie personnelle, la conciliation travail-vie personnelle, le stress, l'impact du discours de la haute direction et finalement, les aspects qui sont aidants au quotidien.

### 4.2.2.1 Les difficultés du quotidien de l'après-réforme

Le fait d'avoir créé de mégas entités comme le sont les CISSS/CIUSSS a nui non seulement au sentiment d'appartenance, mais a également entraîné une perte de repères pour l'ensemble du personnel. Avant, la proximité avec le personnel des directions dites de soutien (comme les RH, les approvisionnements, les finances, etc.) était aidante dans le quotidien des gestionnaires. Ils avaient leurs personnes-ressources et pouvaient obtenir rapidement réponse à leurs questions.

Quand t'avais un problème avec la paie, t'appelais, mettons Marie-Hélène, l'informatique t'appelait Lucie, fac tsé ben là t'appelles à l'informatique « ben non c'est pas ici faut t'appelles là », « ben non c'est pas là faut t'appelles plutôt là ». La Loi 10 quand c'est arrivé, ça tout chamboulé. – Gestionnaire 18, organisation B

Maintenant, et c'est la principale difficulté qui a été nommée par la moitié des gestionnaires rencontrés, tout est rendu compliqué. Ils ne savent plus qui appeler, ils envoient des courriels sans obtenir de réponse et doivent continuellement recommencer les mêmes démarches, ce qui entraîne une perte de temps monumentale. Et finalement, lorsqu'ils réussissent à connaître des personnes-ressources, il y a tellement de mouvement de personnel que celles-ci changent à l'occasion de fonction, et c'est un perpétuel recommencement.

Ben en fait c'est de savoir qui fait quoi. Honnêtement, c'est le bordel. Tu veux avoir une information, t'envoies un courriel à tu penses la bonne personne, et tsé, on te retourne pas de courriel pour dire « c'est pas moi ». *Fac* là, ça reste dans le néant pis là tsé tu oublies parce que t'as envoyé le courriel... Pis un moment donné, ben voyons c'est pas réglé, à qui j'ai envoyé ça, tu retournes dans les courriels voir c'est qui... Là OK j'ai jamais eu de réponse, t'appelles la personne « non c'est pas moi », OK, mais ça te tentait juste pas de me dire « OK c'est pas moi ». – Gestionnaire 18, organisation B

Une grande majorité des procédures administratives sont devenues des plus complexes et entraînent une perte de temps et une frustration chez les gestionnaires.

Comme là, faut je fasse une demande pour avoir un bureau pour une professionnelle de plus. J'engage quelqu'un de plus, il me manque un bureau, un poste de travail. Faut je remplisse un document de 12 pages et faut que je justifie en fonction des objectifs de l'établissement pourquoi j'ai besoin d'un bureau. Et là, l'informatique, ça c'est une demande d'achat de bureau et une demande d'achat d'ordinateur, ça c'est une requête. Après ça, c'est autre requête pour que l'informatique vienne mettre l'ordinateur. Tout ça, c'est fou si je le fais pas, y'a quelqu'un qui va arriver et elle n'aura pas de poste de travail. – Gestionnaire 10, organisation A

Une autre difficulté qui a été verbalisée à plusieurs reprises est le manque de proximité avec les employés causé par le ratio augmenté d'employés/gestionnaire et la couverture simultanée de plusieurs points de service/gestionnaire. L'importance qu'accorde chacun des gestionnaires au fait d'être disponible pour leurs employés comme discuté dans le point précédent est à la base de cette préoccupation chez les gestionnaires. Dans les faits, et bien que ce soit vraiment la volonté des gestionnaires d'être le plus disponible possible, il est difficile dans leur contexte de l'être réellement. Certains gestionnaires ressentent un grand besoin de sécurité psychologique chez leurs employés à combler, sentiment qu'ils attribuent aux changements causés par la réforme, et ils sentent qu'ils n'arrivent tout simplement pas à combler ce besoin, parce qu'ils ont trop d'employés et que plusieurs sont loin physiquement. Finalement, ceux qui tentent d'être le plus disponibles possible pour tout le monde font état d'une perte de temps immense dans le déplacement.

Le transport, je suis toujours sur la route. Mon bureau est là (elle pointe son sac à dos), c'est difficile. Si on nous demande les attentes versus ce qu'on est capable d'offrir, je trouve qu'il y a quand même un écart. Le *gamba*, être sur le terrain avec les gens pour comprendre, je peux pas le faire. [...] Je me promène pour rencontrer les équipes à toutes les semaines. J'essaie de les voir à chaque semaine, mais rajoute les comités de gestion, etc. des fois il y a des semaines que je ne suis pas capable de les voir, mais souvent je fais 2 territoires par jour. Je vais 2 heures à un endroit le matin, je fais une heure de route pour être ici en après-midi. – Gestionnaire 15, organisation B

Une dernière difficulté fréquemment verbalisée par les gestionnaires réside dans tout ce qui touche la pénurie et le mouvement de personnel. La pénurie de personnel bien documentée dans le réseau de la santé et des services sociaux a un impact direct dans leurs équipes sur le climat de travail et la performance, puisqu'elle entraîne une surcharge de travail pour le personnel en place. De plus, du fait qu'ils n'arrivent pas à pourvoir leurs postes vacants et leurs absences prolongées les

forcent à refuser des congés spécifiques à leurs employés actuels et/ou à resserrer les règles dans l'octroi des congés ponctuels et des vacances, ce qui impacte aussi le climat de travail de l'équipe.

Tu vois je regardais, [...] j'ai perdu 78 jours de travail [...] parce que j'ai des gens qui ont été en maladie, des gens qui m'ont demandé des sans solde pour étude et que je suis pas capable de remplacer. Pis je trouve ça difficile de dire non. Je peux pas lui refuser un sans solde, mais je peux pas la remplacer. Mais là, je suis en train de faire cette analyse-là et je me dis ouin OK au niveau de la performance, il y a comme le choix de l'équipe à faire aussi. – Gestionnaire 5, organisation B

Le grand mouvement de personnel nuit pour sa part à la création d'un sentiment d'appartenance à l'équipe et donc au climat de travail également. La création des CISSS/CIUSSS a entraîné plus d'opportunités d'emplois pour les employés par la création ou la fusion de certains programmes et établissements. Ce phénomène va s'intensifier prochainement puisque l'ancienneté des employés, attachée en ce moment à leur ancienne composante CSSS, sera bientôt fusionnée CISSS/CIUSSS. C'est donc dire que les employés vont pouvoir postuler pour des postes avec leur ancienneté dans tout le CISSS/CIUSSS, de ce fait, ils auront beaucoup plus d'opportunités d'emplois qu'en ce moment.

Je pense que c'était effectivement l'espèce de comparatif... Il y a quelques personnes qui arrivaient d'autres équipes, c'est des gens de 15 ans d'ancienneté, 20 ans d'ancienneté, l'espèce de « oui, mais oui, mais avant c'était comme ça ! ». On avait, avant on avait juste certaines clientèles maintenant on a regroupé beaucoup plus de clientèles ensemble. Donc ça fait aussi que les gens doivent s'adapter, doivent voir plus de types de clientèles différentes et c'est dire OK... faut lâcher le passé là, faut se créer ! – Gestionnaire 8, organisation B

#### 4.2.2.2 La rythme, la charge de travail et le débordement du travail sur la vie personnelle

Tous les gestionnaires s'entendent pour le dire, le rythme de travail est très rapide. Cela a déjà été mentionné dans la partie sur la gestion du changement mais pour la moitié des gestionnaires rencontrés, cette vitesse-là les empêche d'être dans la planification, dans la réflexion en étant plutôt dans la gestion des urgences à tenter d'éteindre des feux. Ils verbalisent une sensation qu'ils n'ont pas le temps « de voir venir » et se sentent aussi constamment à la merci de ce qui arrive.

Ça va souvent trop vite, j'aime ça, mais quand ça fait 4 ans, des fois j'aimerais ça justement me faire un beau plan de match, me dire hum, que sera l'avenir de mon service l'année prochaine, je peux pas. – Gestionnaire 14, organisation B

C'est sûr que faut que j'accepte de vivre avec le sentiment que des fois c'est *good enough* et des fois c'est pas assez *good enough* non plus. De prendre le temps de vraiment planifier, de réfléchir, ben je le fais pas ça. J'ai pas le temps. – Gestionnaire 3, organisation A

Ces évènements imprévus amènent avec eux une perte de contrôle sur le reste du travail, notamment la gestion des courriels. La quantité de courriels qu'ils reçoivent dans une journée est impressionnante et tous se font un devoir d'être à jour le plus possible, mais dans les faits, cela s'avère difficile en raison de tout ce qui vient avec la gestion des urgences et des imprévus.

Je me suis écrit un courriel automatique qui dit : j'ai des délais, attendez-vous pas à une réponse, si c'est tout urgent, soyez spécifique dans votre sujet, soyez spécifique dans votre priorité, et si c'est urgent, appelez-moi. Envoyez-moi pas un courriel j'en ai 900. *Fac* tu sais j'en ai 150 qui rentrent minimum par jour. – Gestionnaire 6, organisation B

Un autre point sur lequel tous les gestionnaires s'entendent est que la charge de travail est très importante. Ce sont quatorze gestionnaires sur vingt qui s'avouent complètement débordés par la quantité de travail qu'ils ont à faire actuellement. En moyenne, ils sont présents au bureau de 40 à 50 heures par semaine alors qu'ils n'en sont payés que 35. De plus, ce sont seize gestionnaires sur les vingt rencontrés dont le travail déborde à la maison. Les raisons sont multiples :

- Par choix, tout simplement, parce qu'ils n'ont pas eu le temps dans la journée et doivent le faire pour ne pas prendre trop de retard ;
- Le matin, pour prendre de l'avance sur leur journée et être plus disponible pour leurs employés ;
- Une pression personnelle pour exceller dans leurs fonctions dans le but de progresser dans les échelons hiérarchiques :

Tsé on est payés 35 heures de semaine, moi je le vois pas comme « ah j'ai fait 60 heures cette semaine », moi ça fait partie de ma vie. Si je le faisais pas, mettons je ferais juste un 35 heures, je pense pas que je serais une aussi bonne ben perçue comme une aussi bonne gestionnaire, je serais pas performante. [...] Tsé ça fait partie du travail du gestionnaire aussi, quand t'embarques là-dedans, faut que tu sois prête. – Gestionnaire 16, organisation A

Les autres gestionnaires pour leur part maintiennent garder une coupure nette entre le travail et la vie personnelle et que le travail se termine au moment où ils quittent le bureau (4/20 gestionnaires).

Moi je travaille jamais jamais de la maison. Ma maison là, c'est ma maison, c'est pas mon lieu de travail pis ma patronne le sait [...] Oui oui je les lis tous [les courriels], comme je te dis, il y a des affaires qui peuvent attendre donc je mets ça dans une liste qui peut attendre. – Gestionnaire 12, organisation B

Les temps officiels de dîners sont rares pour la plupart. Fait intéressant, tous les gestionnaires rencontrés qui entretiennent des liens d'amitié avec d'autres gestionnaires dans le même point de service (4/20 gestionnaires), donc qui ont un soutien social, se font un devoir de prendre un temps de dîner ensemble et tous ont mentionné que c'était sain pour eux de prendre ce temps de repos même s'ils n'ont pas réellement le temps de le prendre.

Finalement, un moyen de palier au rythme et à la charge de travail intense rapporté par le quart des gestionnaires rencontrés est de se faire une *to-do list* à tous les matins ou à toutes les semaines avec les priorités à réaliser (avec toutefois des attentes réalistes en termes de réalisation) afin de mieux organiser leur travail.

#### 4.2.2.3 La conciliation travail-vie personnelle

La moyenne d'âge des gestionnaires rencontrés se situant entre 35 et 44 ans, plus de la moitié d'entre eux ont de jeunes familles à la maison. Pour ceux dont le travail déborde à la maison, ils vont tenter de finir à une heure raisonnable pour passer du temps avec leur famille avant de reprendre le travail à la maison au coucher des enfants.

Bien je le fais quand mes enfants dorment. Quand elles ne sont pas là. La fin de semaine mettons je dirai pas : bon on peut pas aller à telle place parce que faut que maman travaille. Je ne ferai pas ça. Et il y a des fois ça arrive d'amener des choses et de ne pas les faire. Ça m'arrive. Si je ne le fais pas, c'est que j'ai regardé mon agenda et que je vais pouvoir me trouver du temps, un temps la semaine prochaine pour le faire, ou me dire « ah je vais le faire pendant le soccer ». – Gestionnaire 10, organisation A

Ainsi, le recours au télétravail s'avère être une mesure efficace pour mieux concilier le travail et la vie personnelle pour seize des vingt gestionnaires rencontrés. Grâce aux outils fournis par l'organisation pour le télétravail (ordinateur portable avec jeton pour accès internet et téléphone

cellulaire), ils peuvent travailler de partout et quand ils le désirent. Une gestionnaire a exprimé une grande appréciation de ses outils, car elle pouvait débiter sa journée pendant l'heure où elle était dans le train de banlieue le matin. D'autres gestionnaires qui doivent gérer plusieurs points de service vont parfois travailler de la maison si celle-ci se situe entre les points de service, afin de sauver du temps de déplacement lorsqu'ils doivent se rendre dans un point de service spécifique. Tous ont mentionné que le fait que les courriels puissent être consultés sur leur cellulaire et/ou sur leur ordinateur portable était aidant pour rester à jour dans la gestion de ceux-ci et vont s'adonner à cette pratique à différents moments dans la journée, notamment le matin avant de quitter la maison ou en soirée.

Mes enfants se couchent à 19 h et je pars mes courriels jusqu'à au moins 22 h 30 parce qu'avant d'avoir des enfants, je faisais des 10 à 12 heures par jour, mais là je peux pu.  
– Gestionnaire 16, organisation A

Non, à 18 h je m'en vais physiquement, je fais le bain à ma fille, je la couche pis souvent, je refais des courriels de 20 h à 22 h. – Gestionnaire 14, organisation B

Les mesures qui sont parfois proposées aux employés pour mieux concilier le travail et la vie personnelle (comme le neuf jours travaillés aux deux semaines, la semaine de quatre jours) ne sont pas applicables aux gestionnaires. Deux gestionnaires ont nommé que c'était correct que ce soit ainsi puisque cela fait partie du rôle, alors que pour d'autres (deux des dix-huit autres gestionnaires), c'est une source d'injustice parce que le choix de devenir gestionnaire ne devrait pas venir automatiquement avec la renonciation aux mesures visant la conciliation du travail et de la vie personnelle. C'est d'ailleurs ce qu'exprime une de ces deux gestionnaires :

La conciliation travail-famille chez les gestionnaires, elle est complètement absente, juste ne serait-ce que des sans soldes, de revenir à 4 jrs/semaine c'est même pas possible, pis tsé, au-delà des mesures c'est tout le *thinking* qui n'est pas là dans la culture. Rarement moi on me demande dans une réunion, « hey y'est 4 h 30-5h [...], faudrait peut-être clore », non ça fait pas partie des options des gestionnaires.

#### 4.2.2.4 Le stress

Le quotidien décrit jusqu'à présent entraîne un niveau de stress qui est, pour la plupart des gestionnaires, variable en fonction des périodes de l'année. Malgré que les entrevues se soient déroulées en été, donc dans une période relativement plus calme en termes de projets organisationnels et de réunions diverses, c'est onze gestionnaires sur vingt qui se sont dits

préoccupés par un niveau de stress allant de moyen à élevé. Les stresseurs sont identifiés pour la plupart comme étant reliés aux changements et aux difficultés provoqués par la réforme énumérés précédemment ainsi qu'à la charge et au rythme de travail (entre autres, le manque de personnel, la colère provoquée par les longues démarches administratives, les imprévus, le manque de contrôle et l'hyper vigilance requise par l'augmentation du nombre de ressources à gérer). Plus de la moitié des gestionnaires anticipaient le retour à la routine en septembre avec la reprise des projets organisationnels, des réunions, etc.

Les moyens de gérer le stress qui ont été énumérés sont diversifiés : l'activité physique, la famille, les sorties entre ami(e)s, les projets personnels (rénovation, achat d'une maison, etc.), la zoothérapie et le recours à des applications de respiration comme *Respirelax*.

#### 4.2.2.5 Le discours de la haute direction

Les mégas structures que sont les CISSS et les CIUSSS font en sorte que la haute direction se retrouve très loin des cadres intermédiaires. Tous les gestionnaires s'entendent pour dire qu'il est difficile pour la haute direction d'avoir un discours qui va chercher la réalité spécifique de chacune des directions, c'est d'ailleurs ce que regrettent certains gestionnaires qui considèrent que le discours de la haute direction est parfois trop hospitalo-centré, ce qui vient moins les rejoindre (et les intéresser) puisque ce n'est pas relié à leur réalité.

Toutefois, il s'est avéré que le discours de la haute direction avait un impact direct sur la mobilisation des cadres intermédiaires surtout quand le discours est chaleureux, proche de la réalité globale des gestionnaires, humain et empreint d'humour. Ce type de discours a été perçu par la plupart comme étant une sorte de soutien concret de la part de la haute direction, et ce, malgré la distance hiérarchique qui les sépare.

Quand tu te fais parler comme ça là, ça c'est du soutien. Il n'est pas venu me voir pour me dire : « dans ton équipe, si tu vis des choses... ». Mais pour moi, ça donne la ligne de conduite, comment lui il parle à mon directeur, comment mon directeur me soutient.

#### 4.2.2.6 Les aspects qui sont aidants

À travers les discours des gestionnaires sont ressortis des aspects qui se sont avérés plus aidants que d'autres notamment le soutien des collègues, le droit à la déconnexion et le soutien concret de la DRHCAJ.

##### **4.2.2.6.1 Le soutien des collègues**

Il a été nommé par plus du trois quarts des gestionnaires que le soutien des collègues gestionnaires s'avère être très aidant, notamment pour briser l'isolement parfois ressenti dans le rôle de gestionnaire. L'isolement est causé par plusieurs facteurs chez les gestionnaires rencontrés :

- Promotion au poste de gestionnaire de l'équipe de travail actuel :

Ce que j'ai trouvé difficile, c'était comment les gens me percevaient. Les gens que j'avais confiance, les gens que j'appréciais et qui disaient : « ah maintenant, t'es devenue gestionnaire donc on veut pu te parler ! » J'étais comme : ben voyons dont c'est quoi ça ! Ça, j'ai trouvé ça difficile, au début, c'est ce qui m'a le plus dérangé.  
– Gestionnaire 11, organisation A

- Les déplacements fréquents dans les différents points de service :

Pis moi je trouve que c'est une des grandes souffrances des gestionnaires dans notre CISSS, tout le monde est dans leur char sur l'autoroute, mais personne ne se parle.  
– Gestionnaire 14, organisation B

- Isolement dans un point de service loin du reste de l'équipe de gestion :

Parce que, on était en conférence téléphonique la semaine passée et je les entendais, ils niaisaient ensemble et riaient. J'étais comme *oh my god* on *fritte* pas pantoute là-dedans nous autres, on est comme *outsiders*. – Gestionnaire 18, organisation A

- Le rôle à proprement dit du gestionnaire :

Je ne me sens pas isolée mais *tsé*, t'es tout seul dans ta business. Quand tu vis une situation t'es tout seul à la gérer pareil, *tsé* c'est stressant mettons que t'as une rencontre avec un employé parce que ça marche pas, tout ça tu le vis tout seul ce stress-là.  
– Gestionnaire 17, organisation B.

D'avoir des collègues avec qui le gestionnaire se sent suffisamment à l'aise pour prendre le téléphone et ventiler sur les situations difficiles a été reconnu comme étant essentiel dans le rôle. Bien entendu, ils sont seuls à gérer leur équipe, mais le fait de pouvoir partager leurs préoccupations avec des personnes qui vivent la même chose qu'eux s'avère être d'une grande richesse pour ceux qui en bénéficient.

#### **4.2.2.6.2 Le droit à la déconnexion**

La grande majorité des gestionnaires ont en commun le fait qu'ils ont le sentiment qu'ils n'ont jamais fini réellement tout ce qu'ils avaient à faire dans une journée de travail et qu'ils pourraient travailler encore plusieurs heures pour avoir un début seulement de sentiment de devoir accompli (18/20 gestionnaires). C'est pour cette raison que ceux-ci ont rapporté l'importance d'être capable de dire qu'un moment donné, c'est assez, d'être capable de mettre sa limite et de se donner le droit à la déconnexion du travail afin d'éviter l'épuisement psychologique et physique au travail.

Là, ça pas été toujours été facile de le faire, mais je suis capable de dire : de la merde, je ne suis pas là, vous allez tous survivre. On le voit là, tout le monde tombe, on les remplace, la bâtisse continue de rouler, ça roule moins bien, mais la terre n'arrête pas de tourner. Je me permets cette déconnexion-là.

Certains utilisent des trucs pour forcer la déconnexion, comme une alarme sur leur cellulaire pour se forcer à arrêter et à partir du bureau. En ce qui a trait à la déconnexion la fin de semaine, c'est plus du trois quarts des gestionnaires rencontrés qui vont tout fermer le vendredi soir et reprendre le lundi, peu d'entre eux vont toutefois parfois regarder les courriels le dimanche soir pour préparer leur semaine à venir.

#### **4.2.2.6.3 Soutien concret de la DRHCAJ**

Le soutien de la Direction des ressources humaines, des communications et des affaires juridiques (DRHCAJ), particulièrement du service du développement organisationnel, a été nommé comme étant aidant. Trois des vingt gestionnaires rencontrés ont nommé avoir réellement apprécié le soutien du développement organisationnel dans des interventions afin de dénouer des impasses au niveau du climat de travail entre employés et entre gestionnaires. Du fait que les gestionnaires se sentent souvent isolés dans la gestion de leur équipe, d'avoir du soutien concret de la direction des ressources humaines s'avère être très bénéfique pour eux. De plus, ces trois gestionnaires rapportent apprécier l'implication de la DRHCAJ dans l'élaboration de formations portant sur des sujets diversifiés tels que la gestion du changement, la gestion du stress, la gestion des conflits et la civilité au travail. Finalement, deux des vingt gestionnaires rencontrés ont avoué que bien que les formations proposées par la DRHCAJ destinées pour eux leur apparaissaient parfois comme étant initialement un fardeau en raison de leur immense charge de travail, elles ont été considérées comme étant très bénéfiques par la suite au niveau professionnel.

### 4.2.3 La synthèse des résultats qualitatifs

En conclusion de cette section, il est possible de statuer que malgré qu'il y ait présence de certains éléments qui ressortent comme étant aidants dans le contexte, il y a davantage d'aspects qui affectent négativement le lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique des cadres intermédiaires du réseau de la santé. Le tableau 32 résume les points discutés dans cette dernière section.

**Tableau 32. Synthèse des résultats qualitatifs**

Aspects positifs	Aspects négatifs
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pratiques de gestion de proximité, de mobilisation et de reconnaissance</li><li>• Leadership bureaucratique et démocratique au sein de la direction de programme</li><li>• Télétravail permettant la conciliation travail et vie personnelle</li><li>• Discours de la haute direction chaleureux, humain</li><li>• Soutien des collègues</li><li>• Droit à la déconnexion</li><li>• Soutien de la DRHCAJ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perte du sentiment d'appartenance à la méga entité CISSS/CIUSSS</li><li>• Perte d'avantages personnels dans la réforme</li><li>• Leadership autocratique au sein de la direction de programme</li><li>• Perte de proximité avec les employés en raison de l'augmentation du ratio employé/gestionnaire et la couverture de points de service multiples</li><li>• Pénurie et mouvement de personnel</li><li>• Perte de points de repère au niveau administratif</li><li>• Rythme rapide et charge de travail importante qui entraînent un débordement du travail sur la vie personnelle</li><li>• Conditions pour faciliter la conciliation travail-famille inaccessible pour les gestionnaires</li></ul>

### 4.3 Le sommaire des résultats quantitatifs et qualitatifs

Afin de clore ce chapitre, un sommaire des résultats quantitatifs et qualitatifs est présenté dans le tableau 33.

Tableau 33. Sommaire des résultats quantitatifs et qualitatifs

H	Variables indépendantes	Variables dépendantes et leurs dimensions respectives	Résultats quantitatifs	Résultats qualitatifs qui peuvent avoir un impact	
H1	Leadership transformationnel (TF) et de style récompense contingente (RC)	Santé psychologique du gestionnaire	Bien-être	Sérénité Engagement Harmonie	+ Soutien des collègues Droit à la déconnexion Perte du sentiment d'appartenance et de reconnaissance Longues procédures administratives Leadership autocratique et démocratique direction Télétravail
			Détresse	Épuisement Déperso.	
H2	Leadership transformationnel	LMX	Affection	Rejetée	- Surcharge et rythme trop rapide Débordement du travail sur la vie perso. Perte du sentiment d'appartenance et de reconnaissance Longues procédures administratives Leadership autocratique de la direction Fénuirie et mouvement de personnel Conciliation travail — vie personnelle Changements continuels
			Loyauté		
			Contribution		
			Respect		
H3	Leadership transformationnel et de style récompense contingente	Santé psychologique des employés	Affection	Globalement supportée	
			Loyauté		
			Contribution		
			Respect		
H4	Santé psycho du gest.	Sant. psycho employés	Bien-être	Rejetée	
			Détresse		
			Bien-être		
			Détresse		

## Chapitre 5 : Discussion

La présente section a pour objectif de donner un sens aux analyses et aux résultats présentés au chapitre précédent. En combinant les résultats issus des méthodes de recherche quantitative et qualitative, il a été possible de formuler trois constats qui méritent d'être plus approfondis. Dans un premier lieu, le lien entre les styles de leadership correctif et passif et la détresse psychologique au travail sera discuté. Par la suite, le lien positif entre le leadership transformationnel et de type récompense contingente et l'efficacité du leadership sera exploré à l'aide du complément d'information fourni par la méthode qualitative. Finalement, un constat issu de l'analyse du contexte de travail créé par la réforme de la Loi 10 des cadres intermédiaires sera formulé et discuté. Il importe de préciser que les contributions théoriques, les implications pratiques, les limites ainsi que les avenues de recherche seront traitées dans la conclusion présentée au chapitre 6.

### 5.1 Premier constat

#### *Les styles de leadership correctif et passif sont liés à la détresse psychologique des gestionnaires et celle de leurs employés*

Il a été proposé initialement que le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente agissaient comme facteurs de protection sur la santé psychologique au travail du gestionnaire (H1) et sur celle de ses employés (H3). La théorie qui supportait l'hypothèse 1 était celle de la conservation des ressources : puisqu'il a été reconnu dans la littérature que ces deux styles de leadership étaient associés avec la conservation et le gain de ressources, il était attendu que ce type de leadership protège la santé psychologique du gestionnaire. L'hypothèse 3 quant à elle, était aussi basée sur la théorie de la conservation des ressources, mais aussi sur de multiples études antérieures ayant démontré une relation entre ces deux concepts (entre autres, celle de Vincent-Höper *et al.* (2013) qui ont pu corrélérer ces deux styles de leadership avec des indicateurs de bien-être chez les employés et celle de Seltzer, Numerof et Bass (1989) qui ont été en mesure d'établir une relation entre ces deux styles de leadership exercés par le superviseur et le burnout et les symptômes de stress chez ses étudiants).

De plus, il a été émis comme hypothèse que la santé psychologique du leader était corrélée positivement avec la santé psychologique de ses employés (H4). Cette hypothèse était basée sur la théorie du *crossover* qui stipule que par phénomène de contagion émotionnelle, le stress se transmet d'un individu à un autre. En ce qui a trait au bien-être psychologique, le support empirique était faible pour cette hypothèse en raison de la rareté des études sur le sujet du bien-être psychologique du leader. Il avait été présumé qu'il y avait également présence du phénomène de contagion émotionnelle grâce à l'étude de Skakon *et al.* (2010) qui avait démontré que le bien-être affectif du leader était associé au bien-être affectif de ses employés.

La présente recherche n'est pas arrivée à démontrer que le leadership ne protégeait efficacement la santé psychologique du gestionnaire ni celle de ses employés, et ce, autant pour le bien-être que pour la détresse psychologique. L'invalidation de ces deux hypothèses proposant un lien direct entre le leadership et la santé psychologique laisse présager que d'autres variables puissent avoir un impact sur la relation entre ces deux concepts. C'est d'ailleurs ce qu'ont constaté Nielsen *et al.* (2008) dans une étude portant sur l'importance du leadership transformationnel sur le bien-être des employés. Ils ont été en mesure de démontrer que le leadership transformationnel peut être associé avec le bien-être des employés et la satisfaction au travail de ceux-ci via la création par le leader d'un environnement de travail qui amène chez les employés une perception de sens, d'influence et d'implication au travail (Nielsen *et al.*, 2008). Selon ces auteurs, il est primordial de considérer les conditions de travail dans l'étude du leadership afin de pouvoir mieux comprendre comment le leadership peut influencer le bien-être des employés. Puisque peu d'études se sont intéressées à la santé psychologique du leader lui-même, il est impossible d'expliquer empiriquement à l'aide d'études antérieures pourquoi le leadership n'agit pas comme facteur de protection sur cette dernière. Par contre, il est supposé que les conditions de travail des cadres intermédiaires telles que décrites dans l'analyse des données qualitatives ont un rôle à jouer dans la relation entre le leadership du gestionnaire et sa propre santé psychologique au travail. Cet aspect sera d'ailleurs traité dans le troisième constat.

Les résultats ont aussi infirmé tout lien direct entre la santé psychologique du leader et celle de ses employés. En fait, le lien entre la santé psychologique du leader et celle de ses employés ne semble

pas aussi simple qu'il avait été initialement supposé. Selon Joseph *et al.* (2014), l'affectivité positive d'un leader est liée positivement à l'exercice d'un leadership transformationnel et transactionnel qui eux sont liés à l'efficacité du leadership. L'affectivité positive d'un leader serait une condition préalable à l'exercice d'un leadership transformationnel. Tel que discuté au paragraphe précédent, ce style de leadership peut influencer le bien-être des employés par les conditions de travail que mettent en place les leaders transformationnels. Il se pourrait donc que la santé psychologique du leader soit liée, mais de façon indirecte, à celles de ses employés.

Finalement, il a été constaté que les styles de leadership correctif (gestion par exception active) et passif (gestion par exception passive et laissez-faire) sont liés à la perte d'accomplissement des employés. Ces deux styles de leadership sont donc à éviter. De plus, il a été démontré que le leadership passif est lié à l'épuisement émotionnel ainsi qu'à une diminution du bien-être psychologique au travail (sérénité) des gestionnaires. Ce dernier constat est cohérent avec les résultats de l'étude d'Arnold *et al.* (2017) démontrant que les leaders passifs étaient parmi ceux qui souffraient le plus de burnout.

### **5.1.2 Conclusion à tirer du premier constat**

La conclusion à tirer de ce premier constat est que les gestionnaires doivent éviter d'avoir recours à un leadership davantage correctif et/ou passif puisque cette recherche a pu démontrer que ces styles de leadership ont des impacts négatifs sur leur propre santé psychologique ainsi que celle de leurs employés.

## **5.2 Deuxième constat**

### ***Les styles de leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente sont liés positivement à l'efficacité du leadership***

Il a été émis initialement comme hypothèse que le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente étaient liés positivement avec l'efficacité du leadership telle que perçue par les employés avec la mesure du LMX (H2). Cette hypothèse s'appuyait sur le modèle de la conservation des ressources et sur les recherches antérieures qui maintiennent que ces deux types de leadership sont corrélés positivement avec la conservation et le gain de ressources. Le fait

d'avoir accès à plusieurs ressources et d'être en mesure de les conserver avait été présumé comme étant lié positivement à l'efficacité du leadership. Les résultats des analyses quantitatives ont révélé qu'effectivement, le recours aux styles de leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente contribue à rendre un leader efficace dans son rôle. À noter qu'étant donné que dans les entrevues, les gestionnaires ont qualifié dans l'ensemble leur performance comme étant bonne, ce constat ne se base que sur les résultats quantitatifs des questionnaires des employés.

Ici, les résultats concernant le leadership transformationnel ne surprennent pas, c'est d'ailleurs ce qui explique que ce type de leadership soit aussi recherché et enseigné dans le réseau de la santé et des services sociaux. Par contre, l'efficacité démontrée du leadership transactionnel de type récompense contingente est un élément nouveau.

Tout d'abord, il importe de clarifier que le besoin d'être reconnu n'est pas un aspect générationnel. Dans une enquête récente menée par deux sociologues français, le point commun auquel se confrontaient les trois générations actives au travail (soit les moins de 30 ans, les 30 à 50 ans et les plus de 50 ans) s'est avéré être le manque de reconnaissance au travail (Villechenon, 2019). Toujours en France, le baromètre 2011 Edender Ipsos a placé le manque de reconnaissance au travail comme premier facteur de démotivation, le plaçant devant la rémunération (Brun, 2012). Nonobstant le facteur de démotivation, une étude britannique publiée en 2007 dans le *Journal of Epidemiology and Community Health* a pu mettre en évidence qu'un manque important de reconnaissance au travail peut avoir de graves conséquences tant sur la santé physique que psychologique des employés, augmentant jusqu'à 1,7 fois le risque de maladie cardiovasculaire et jusqu'à 1,9 fois le risque de détresse psychologique (Brun, 2012). Plus près de nous, au Québec, en 2011, l'*Enquête québécoise des conditions de travail, d'emploi et de SST (EQCOTESST)* publiée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) a dévoilé que c'est 42 % des répondants qui indiquent recevoir une faible reconnaissance au travail (IRSST, 2011).

Les CISSS/CIUSSS ont tous des pratiques de reconnaissance dite « de gratitude », c'est-à-dire qui permettent de remercier les personnes pour le travail qu'elles accomplissent pour l'organisation.

Celles-ci sont souvent orchestrées par la Direction des ressources humaines et peuvent être, par exemple, la reconnaissance des années de service, le mois de la reconnaissance, les galas de reconnaissance, etc. Bien que ces activités soient intéressantes, elles ne semblent pas être suffisantes à en juger les chiffres mentionnés précédemment.

En fait, la reconnaissance au travail doit devenir l'affaire du gestionnaire et doit être intégrée dans son leadership et dans ses pratiques de gestion (qui doivent être caractérisées, entre autres, par l'écoute, la participation, la consultation). Elle ne doit pas être une activité occasionnelle, mais plutôt une pratique de gestion qui transparait dans le quotidien, dans les actions, les décisions et les paroles du gestionnaire. Cette reconnaissance est dite « intégrative », puisqu'elle « fait plus de place aux personnes dans la dynamique des entreprises » (Brun, 2012). Selon Brun (2012), les composantes à intégrer dans ce type de reconnaissance sont :

- Écouter le vécu des employés, leurs opinions, leurs idées, les difficultés qu'ils éprouvent et en tenir compte dans la conduite de l'entreprise ;
- Considérer que les employés ont non seulement une compétence professionnelle, mais aussi une compétence organisationnelle, c'est-à-dire qu'il faut les impliquer dans les projets organisationnels, la mise en œuvre des changements, etc. ;
- Exprimer de la confiance aux employés avec des actions concrètes qui favorisent l'autonomie, l'initiative et la latitude décisionnelle ;
- Aller au-delà de la consultation, c'est-à-dire écouter ce que les employés ont à dire et donner une réponse ou décider d'une action.

À cela doivent être intégrées les quatre formes de reconnaissance de Brun *et al.* (2005) :

1. La reconnaissance existentielle : porte essentiellement sur l'employé en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise uniques. Cela peut consister à prendre des nouvelles de la personne, consulter les employés, permettre un aménagement des horaires de travail, etc. ;
2. La reconnaissance de la pratique de travail : porte sur la manière dont l'employé accomplit sa tâche. Cela peut consister à émettre des commentaires sur les qualités professionnelles, souligner l'innovation des employés, etc. ;

3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail : souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par l'employé dans le but de contribuer au processus de travail. Cela peut être de remercier verbalement un employé pour son implication, écrire une lettre personnalisée à un employé pour souligner son courage dans une situation difficile, etc. ;
4. La reconnaissance des résultats de travail : porte sur les fruits du travail de l'employé et de l'équipe. Cela peut consister à rencontrer un employé pour lui parler de ses réalisations, tenir une cérémonie soulignant une réussite particulière, etc.

La reconnaissance intégrative et les quatre formes de reconnaissance font partie intégrante des concepts de leadership transformationnel et de type transactionnel récompense contingente. En effet, d'impliquer les employés dans les projets organisationnels, de faire confiance, de laisser de l'autonomie et de la latitude décisionnelle réfère au leadership transformationnel alors que tout ce qui touche les quatre formes de reconnaissance concrètes réfère plutôt au leadership transactionnel de type récompense contingente. C'est d'ailleurs ce qu'il est possible de retrouver chez les gestionnaires interrogés dans les résultats qualitatifs, que ce soit au niveau du leadership qui est décrit comme étant participatif, collaboratif, humain, mobilisateur, au niveau de la gestion du changement où l'emphase est mise sur la communication et l'implication des gens de terrain et au niveau des pratiques de reconnaissance qui sont simples, mais perçues comme étant efficaces par les employés.

### **5.2.1 Conclusion à tirer du deuxième constat**

En résumé, la conclusion à tirer est qu'il est recommandé de prioriser et développer le leadership transformationnel et le leadership de type récompense contingente étant donné que ce sont ces deux styles qui sont liés positivement avec l'efficacité du leadership. Ceci est d'autant plus important considérant le fait que ces deux styles de leadership mettent l'emphase sur les mécanismes de reconnaissance qui sont reconnus comme étant bénéfiques pour la santé psychologique des cadres intermédiaires et leurs employés (Brun, 2012).

### 5.3 Troisième constat

*Le contexte de travail actuel créé par la réforme de la Loi 10 affecte négativement le lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique des cadres intermédiaires*

Ce troisième et dernier constat a été réalisé suite à l'analyse des résultats qualitatifs. Malgré le fait que la plupart des gestionnaires se décrivent comme étant des leaders mobilisateurs, participatifs et performants, il est apparu évident dans le discours de ceux-ci que les éléments contextuels créés par la réforme nuisent à la façon dont ils peuvent exercer leur leadership et affectent donc son efficacité, tout en les mettant à risque au niveau de leur propre santé psychologique. Ce constat explique le fait qu'il a été impossible de démontrer tout lien direct entre les trois concepts principaux de cette recherche lors de l'analyse des résultats quantitatifs.

L'impact de ces éléments contextuels peut être mieux compris grâce à l'analyse des risques psychosociaux. Ceux-ci sont définis par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) comme étant des :

Facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées. (INSPQ, 2016)

Toujours selon l'INSPQ (2016) (Drouin et Lamonde, 2005: 7), les risques psychosociaux les plus cités dans la littérature sont :

- La charge de travail ;
- L'autonomie ou la latitude décisionnelle ;
- La reconnaissance : peut prendre plusieurs formes, entre autres, la rémunération, l'estime, le respect, la sécurité d'emploi ou de perspective de promotion ;
- Le soutien social du supérieur immédiat : réfère à la disponibilité et à la capacité des supérieurs à soutenir leurs employés, tant du point de vue émotionnel que sur le plan des tâches et de l'équipement de travail ;
- Clarté des rôles et responsabilités ;

- Justice organisationnelle : réfère à la perception qu'ont les employés d'être traités avec équité dans leur travail et les répercussions que ce traitement entraîne sur eux ;
- Information et communication ;
- Conciliation travail et vie personnelle : réfère aux activités mises en place dans l'organisation pour concilier la vie personnelle à la vie professionnelle.

Les résultats qualitatifs exposent plusieurs de ces risques bien présents dans le quotidien des gestionnaires (à noter que ce ne sont pas tous les risques qui sont présents simultanément pour chaque gestionnaire) :

- La charge de travail est importante, le rythme de travail est effréné et les changements sont continuels ;
- La latitude décisionnelle est parfois limitée par des directions qui sont autocratiques ;
- Perte d'avantages personnels suite à la réforme qui est perçue comme un manque de reconnaissance ;
- Des responsabilités qui sont considérablement augmentées en raison des fusions d'équipe, de l'ajout de points de service et de ressources à gérer ;
- Certains gestionnaires ont peu de soutien social de leur supérieur immédiat ;
- Ces mêmes gestionnaires ne se sentent pas appréciés à leur juste valeur et jugent que le traitement qu'ils reçoivent est inéquitable comparativement à celui que reçoivent leurs collègues dans d'autres directions ;
- Les gestionnaires n'ont pas droit aux mesures visant la conciliation travail-vie personnelle (semaine de 4 jours, congés partiels sans solde, etc.) et le travail déborde souvent à la maison pour plus du trois quarts d'entre eux.

Ces risques psychosociaux affectent sans contredit la façon dont le gestionnaire est en mesure d'exercer son leadership auprès de ses équipes, son efficacité ainsi que sa propre santé psychologique au travail.

D'autre part, les résultats quantitatifs ont démontré un lien entre la dépersonnalisation (cynisme) du gestionnaire et l'ancienneté dans son poste. La plupart des études dans la littérature définissent

le cynisme comme une attitude face à un objet (comme l'organisation), susceptible de changer par exposition aux facteurs environnementaux. Il est rassurant de savoir que le cynisme au travail n'est pas associé à des caractéristiques stables de la personnalité, donc ce n'est pas une attitude qui est permanente en soi (Andersson et Bateman, 1997).

Qu'est-ce qui peut faire en sorte qu'un gestionnaire devienne cynique au fil du temps ? La santé psychologique du gestionnaire en tant que tel étant peu étudiée dans la littérature, tout ce qui touche le cynisme du gestionnaire se retrouve à être peu documenté. Deux hypothèses peuvent toutefois être à l'origine de ce phénomène. Premièrement, lorsqu'il est question d'exposition à des facteurs environnementaux, il y a fort à parier que les risques psychosociaux énumérés précédemment (c'est-à-dire une charge de travail importante, un rythme de travail trop rapide, l'importance et le nombre élevé de responsabilités liées au rôle, un manque de latitude décisionnelle, une perte d'avantages personnels, un manque de soutien social du superviseur immédiat ainsi que la présence d'enjeux au niveau de la conciliation travail-vie personnelle) y sont certainement pour quelque chose. Deuxièmement, se pourrait-il que le cynisme du gestionnaire soit causé par une saturation aux changements ? L'abondance et la fréquence des changements dans le réseau de la santé et des services sociaux ont été verbalisées à plusieurs reprises dans les entretiens avec les gestionnaires. Selon Johnson et Bareil (2016) :

Plus on est saturé de changement et plus notre perspective diminue vers le court terme par une approche défensive. Il est ainsi plus difficile de capter les visions de changement, elles, à long terme [...] Ensuite, moins nous voyons le sens et la vision et plus il y a de tensions, plus il est facile de se désengager ; et plus on verra poindre un cynisme. (Johnson et Bareil, 2016)

Le fait d'être toujours dans l'urgence, de manquer de temps pour se projeter à moyen long terme sont des aspects qui ont été répétés à maintes reprises dans le discours des gestionnaires. De plus, selon Johnson et Bareil (2016), les gestionnaires ont tendance à percevoir plus fortement le rythme, l'étendue et l'impact des changements :

Quoique l'intensité des changements, l'épuisement, la résistance et le soutien envers les projets soient répartis assez également dans toutes les catégories d'emploi du réseau, les gestionnaires font bande à part. Lorsque c'est le cas, cela est dû en partie à l'impossibilité de prévoir et de planifier les démarches à venir pour leur équipe à travers les turbulences de changement, tout en demeurant les responsables opérationnels. Lorsqu'un

gestionnaire en vient à s'épuiser face aux turbulences, c'est toute son équipe qui s'en voit touchée.

### **5.3.1 Conclusion à tirer du troisième constat**

À la lumière de ces observations, il apparaît évident que de ne miser que sur le développement du leadership sans s'attarder aux conditions de travail des gestionnaires ne sera pas suffisant pour protéger leur santé psychologique au travail et optimiser l'efficacité de leur leadership. Afin de rendre les gestionnaires plus aptes à composer avec ces éléments contextuels, la mise en œuvre d'interventions liées à la promotion de la santé psychologique au travail des gestionnaires, conjointement avec les interventions visant le développement d'un leadership efficace, doit devenir une priorité pour les organisations de soins de santé et de services sociaux.

## **5.4 Sommaire de la discussion**

Dans ce chapitre, les résultats des analyses quantitatives et qualitatives ont été discutés sous forme de trois grands constats, ce qui a permis de clarifier le lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique au travail des cadres intermédiaires et leurs employés et de comprendre que le contexte de travail actuel affecte ce lien. Les trois grands constats présentés dans ce chapitre sont :

1. Les styles de leadership correctif et passif sont liés à la détresse psychologique des gestionnaires et celle de leurs employés ;
2. Les styles de leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente sont liés positivement à l'efficacité du leadership ;
3. Le contexte de travail actuel créé par la réforme de la Loi 10 affecte négativement le lien entre le leadership, l'efficacité du leadership et la santé psychologique des cadres intermédiaires.

Ces constats mettent en évidence l'importance de développer un leadership qui est considéré comme étant efficace tout en étant sain chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux et de promouvoir la santé psychologique au travail pour ceux-ci.

## Chapitre 6 : La conclusion

En guise de conclusion, il a été jugé opportun de vous partager une métaphore sur le leadership qui a inspiré l'écriture de ce mémoire.

Il serait techniquement possible de fixer la barre d'un navire quittant l'Europe, disons Lisbonne, à destination de New York et de le laisser partir sans capitaine. L'objectif du navire est précis, la barre est fixée, tout devrait bien aller !

Cependant, si le cap est fixé avec quelques degrés d'erreur au départ : soit que celui qui a donné la directive a fait l'erreur, ou celui qui a fixé le cap n'avait pas bien compris la consigne ; on sait tous pertinemment que le bateau n'arrivera jamais à bon port... et qu'il risque même, sur une si longue distance, de se retrouver à des centaines de kilomètres au nord ou au sud de la cible initiale. Vous imaginez les coûts supplémentaires pour rapatrier le navire au bon endroit, pour quelques degrés d'incompréhension au départ.

D'autre part, même si à l'origine, le cap est fixé avec précision, le bateau peut être pris dans une tempête qui le fera dévier de sa trajectoire initiale, avec les mêmes résultats au final. Le même navire peut aussi tomber en panne et ne jamais arriver à destination.

Aucun armateur de navire ne ferait cela pour des raisons évidentes de rentabilité. Une équipe se relaie 24 heures sur 24 au poste de commandement et ajuste constamment la direction en fonction de l'environnement, des conditions de navigation et du navire lui-même. (Côté, 2019)

Un leader, c'est tout simplement essentiel pour une équipe. Parce que je suis moi-même professionnelle de la santé, et que je suis à même de constater à quel point les cadres intermédiaires peuvent être à bout de souffle dans leur quotidien effréné, j'ai eu envie, à travers ce mémoire, premièrement de m'intéresser à eux, puisqu'il y a peu d'études qui s'intéressent à eux plus spécifiquement et deuxièmement, de tenter de découvrir si des pistes de solution sont possibles pour alléger leur fardeau quotidien depuis la réforme de la Loi 10. Pour ce faire, j'ai eu la chance inouïe de pouvoir rejoindre vingt cadres intermédiaires qui ont accepté de me consacrer un peu de leur temps dans toute leur surcharge quotidienne pour la complétion d'un questionnaire et la tenue d'une entrevue. De plus, ces gestionnaires m'ont donné accès à leurs employés et c'est 79 d'entre eux qui ont accepté de participer à cette recherche en remplissant un questionnaire électronique.

Il était présumé initialement que le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente avaient un impact direct autant sur la santé psychologique du gestionnaire que sur celle de ses employés, que ces deux types de leadership étaient perçus comme étant les plus

efficaces et finalement, que la santé psychologique du gestionnaire était liée à celle de ses employés.

Les résultats des analyses des questionnaires et des entrevues ont révélé des découvertes intéressantes. Tout d'abord, le leadership (transformationnel et transactionnel de type récompense contingente) des cadres intermédiaires ne protège pas leur propre santé psychologique au travail ni celle de leurs employés. D'ailleurs, il a été démontré que la santé psychologique du leader n'était pas liée à celle de ses employés. Par contre, les résultats ont démontré l'existence d'un lien entre l'exercice d'un leadership correctif et passif et la détresse psychologique au travail des gestionnaires et leurs employés. Ainsi, les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux doivent éviter d'avoir recours à un leadership davantage correctif et passif auprès de leurs équipes, ce qui met à risque ces dernières de vivre de la détresse psychologique. De plus, il a été démontré que le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente étaient liés positivement avec l'efficacité du leadership. En ce sens, l'emphase doit être mise non seulement sur le développement du leadership transformationnel, mais aussi sur le leadership transactionnel de type récompense contingente. Finalement, il a été établi que le contexte de travail actuel des cadres intermédiaires affecte négativement le lien entre le leadership, l'efficacité et la santé psychologique au travail. Ce contexte de travail comprend plusieurs risques psychosociaux (c'est-à-dire des facteurs liés entre autres à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion ainsi qu'aux conditions d'emploi qui les mettent à risque au niveau de leur santé physique et psychologique (INSPQ, 2016)) notamment une charge de travail importante, un rythme de travail trop rapide, l'importance et le nombre élevé de responsabilités liées au rôle, un manque de latitude décisionnelle, une perte d'avantages personnels, un manque de soutien social du superviseur immédiat ainsi que la présence d'enjeux au niveau de la conciliation travail-vie personnelle.

## **6.1 Contributions théoriques de la recherche**

Cette recherche a plusieurs contributions théoriques. Une première contribution théorique réside dans l'analyse des résultats qualitatifs qui a permis de conclure que le contexte de travail créé par la réforme de la Loi 10 affecte négativement le lien entre le leadership, son efficacité et la santé psychologique au travail des gestionnaires. Cette analyse a permis d'identifier plusieurs éléments

dans leur contexte de travail qui influencent la façon dont il exerce leur leadership, nuisent à son efficacité et à leur propre santé psychologique au travail. De plus, il a été possible de déceler des signes d'un phénomène peu reconnu à ce jour chez le gestionnaire, soit la saturation aux changements, qui a été présumé comme étant responsable en partie du cynisme du gestionnaire. Ce phénomène est surtout évoqué dans la littérature chez les employés puisque tout comme avec la santé psychologique du gestionnaire lui-même, il est souvent pris pour acquis qu'en tant que leader, le gestionnaire va adhérer facilement à tous les changements. Or, cette recherche vient démontrer que ce n'est pas le cas dans la réalité et qu'il mérite de s'y attarder.

Une deuxième contribution théorique correspond à la découverte de l'importance pour le leader de non seulement exercer du leadership transformationnel, mais aussi du leadership transactionnel de type récompense contingente, puisque ces deux styles de leadership sont liés positivement à l'efficacité du leadership. Cette contribution théorique met en évidence l'importance de reconnaître le travail des employés au quotidien en développant un leadership transactionnel de type récompense contingente chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services. Contrairement à ce qui est préconisé actuellement dans le réseau, cette recherche vient démontrer empiriquement qu'il faut mettre l'emphase sur le développement de ces deux styles de leadership.

## **6.2 Implications pratiques**

C'est à partir de ces contributions théoriques que deux types d'implications pratiques peuvent être élaborées. Ces implications visent à émettre des recommandations quant à la promotion de la santé psychologique au travail et le développement du leadership des cadres intermédiaires du RSSS.

### **6.2.1 Promotion de la santé psychologique au travail**

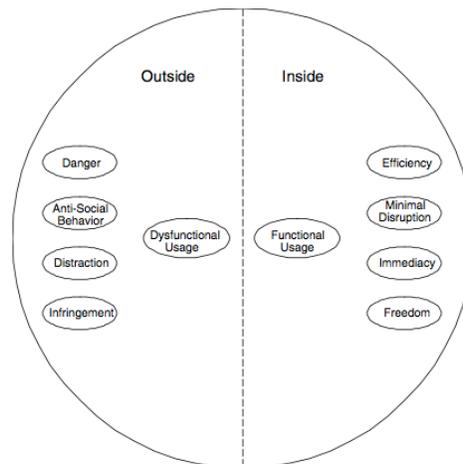
Tout d'abord, afin de promouvoir la santé psychologique au travail des cadres intermédiaires, deux recommandations peuvent être faites concernant la conciliation travail-vie personnelle. Il importe de rappeler que les cadres intermédiaires sont plus à risque au niveau de leur santé psychologique que les niveaux hiérarchiques plus élevés qui eux, ont « plus d'influence, de contrôle, de liberté d'agir et de soutien » (Bjorklund *et al.*, 2013: 106). En ce sens, les cadres intermédiaires ont moins de contrôle sur la planification de leur horaire, dont les rencontres et les comités sont souvent planifiés par des instances hiérarchiques de plus haut niveau, leur laissant ainsi moins de flexibilité

pour concilier le travail et la vie personnelle. C'est d'ailleurs ce qu'ont verbalisé certains gestionnaires disant que souvent, les rencontres vont déborder des horaires de travail habituel. Une mesure toute simple réside dans une prise de conscience des directions de programme de l'importance de promouvoir la santé psychologique des cadres de tous les niveaux hiérarchiques en planifiant des rencontres qui favorisent la conciliation travail-vie personnelle de ceux-ci. Par exemple, à l'instar de l'organisation qui a un *no-meeting zone* hebdomadaire, ce serait d'instaurer une politique qui limite les réunions en fin d'avant-midi et en fin de journée pour permettre aux cadres d'avoir un temps de dîner et également, de pouvoir finir à une heure qui favorise la conciliation travail-vie personnelle.

En ce qui a trait à la gestion des courriels en dehors des heures de travail, plus du trois quarts des gestionnaires rencontrés apprécient d'avoir comme outil de travail le cellulaire afin de pouvoir s'adonner à une gestion plus rapide de leurs courriels et s'entendent pour dire que cette façon de faire contribue à les rendre plus efficaces au travail. Middleton et Cukier (2006), deux chercheurs de l'Université de Toronto, se sont intéressés à la gestion des courriels sur le cellulaire à savoir si cette pratique était fonctionnelle ou dysfonctionnelle. Ils ont pu démontrer que cette pratique était à la fois fonctionnelle et dysfonctionnelle en utilisant la métaphore de la prison psychique de Morgan (1997), dans laquelle les « organisations ou les individus deviennent emprisonnés par des constructions de la réalité qui, au mieux, leur donnent une vision imparfaite du monde » (Morgan, 1997, cités par Middleton et Cukier (2006) : 257). Ainsi, ils ont pu établir que la gestion des courriels sur le cellulaire est effectivement perçue par les individus d'une même organisation comme permettant une plus grande efficacité, une interruption minimale dans le travail, une réponse immédiate et une liberté, donc un usage qui est fonctionnel. C'est d'ailleurs ce qui a été rapporté par les gestionnaires rencontrés dans le cadre de cette recherche. Par contre, lorsque cette pratique est observée de l'extérieur de l'organisation, celle-ci peut aussi être perçue comme étant dysfonctionnelle entraînant du danger (causé notamment par l'utilisation du cellulaire au volant), des comportements antisociaux (caractérisés par des comportements de type *absent-present* c'est-à-dire où les individus vont utiliser leur téléphone en face d'autres personnes (par exemple, des membres de leur famille) plutôt que d'interagir avec celles-ci), de la distraction (causée par la vibration ou la sonnerie du cellulaire à l'entrée d'un courriel, amenant les individus à interrompre leur travail ou leurs activités à l'extérieur du travail pour répondre au courriel) et un

débordement du travail sur la vie personnelle (les individus peuvent consulter et répondre à leurs courriels partout et en tout temps, même à l'extérieur du travail). La figure 12 illustre la prison psychique de Middleton et Cukier (2006).

**Figure 12. La prison psychique de Middleton et Cukier (2006)**



**Figure 2** The psychic prison: perceptions of mobile email usage inside and outside Plato's cave.

Pour se sortir de cette prison psychique, les auteurs suggèrent que l'initiative doit partir du niveau organisationnel, et non au niveau individuel. Cet aspect est d'autant plus important dans le contexte de cette recherche puisque certains gestionnaires rencontrés ont justifié cette pratique comme un devoir face à l'organisation pour demeurer performants et avoir par la suite des opportunités de gravir les échelons hiérarchiques. Ainsi, c'est le mandat des organisations de veiller à adopter des politiques en cette matière qui « respectent les frontières sociales tout en satisfaisant les besoins organisationnels et personnels » (Middleton et Cukier, 2006: 258). Dans un article nommé « *Why you should pause before sending that late night email?* » publié sur le site *Forbes* en 2018, l'auteur, Rachel LoVerme Rosenfeldt, conseillère en leadership stratégique, dit ceci : « *We are all leaders and, as one of my favorite CEOs often says - we all cast a shadow* ». En fait, c'est aussi de faire preuve d'empathie et de se demander, lors de la gestion des courriels en dehors des heures de travail, comment la personne qui va recevoir le courriel va se sentir, quel impact cela risque d'avoir sur sa vie personnelle à elle. Et cette prise de conscience ne peut pas que venir du niveau hiérarchique des cadres intermédiaires qui sentent parfois cette pression de le faire pour performer et rencontrer les attentes, elle doit venir des plus hautes instances hiérarchiques afin de promouvoir la santé psychologique de l'ensemble des gestionnaires d'une même organisation.

En dernier lieu, afin de briser l'isolement dans le rôle que vivent certains gestionnaires et parce que plusieurs ont relevé l'aspect aidant du soutien entre collègues, des activités de développement professionnel tel que du codéveloppement entre gestionnaires de différentes directions et/ou des activités sociales dédiées aux gestionnaires et organisées par la direction pourraient être aidantes dans le contexte.

### **6.2.2 Développement du leadership**

Cette recherche a mis en exergue la nécessité de développer deux styles de leadership chez les cadres actuels et futurs du RSSS afin que ceux-ci soient efficaces dans leur rôle de leader : le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente. C'est pourquoi il est recommandé d'inclure le développement du leadership transformationnel et de type récompense contingente aux programmes de relève des cadres et aux plans de développement des gestionnaires de niveau intermédiaire actuels du réseau de la santé et des services sociaux.

De plus, il a été bien documenté dans les entrevues que l'augmentation du nombre d'employés dans les équipes et la dispersion de ceux-ci à travers de multiples points de service depuis la réforme représentaient un défi de gestion. Pour les gestionnaires, il est visiblement important d'être disponible et présent, d'autant plus que certains perçoivent un grand manque de sécurité psychologique qu'ils peinent à combler chez leurs employés, c'est pourquoi ils vont perdre énormément de temps dans les déplacements pour aller à la rencontre de ceux-ci. Cette situation contribue à alourdir considérablement leur quotidien ainsi que l'efficacité de leur leadership, puisqu'il a été constaté dans l'analyse des résultats quantitatifs que le fait d'avoir un nombre plus élevé d'employés avait un impact négatif sur la contribution de ceux-ci.

À ce stade-ci, une question s'impose. Est-il vraiment nécessaire de se déplacer physiquement pour combler ce besoin ? Dans une étude récente menée par une collègue de HEC Montréal en 2017, il semblerait que la distance objective, c'est-à-dire la distance linéaire concrète entre deux points ou personnes dans l'espace, n'aurait que peu ou pas d'impact sur la performance et la satisfaction des besoins psychologiques des employés. Ce serait davantage la distance psychologique qui aurait un effet négatif sur celles-ci (Fortin, 2017).

Le contexte que la réforme a créé étant bel et bien là pour rester, il faut s'adapter à celui-ci en innovant en matière de pratiques de gestion de proximité. Plusieurs solutions issues des technologies de l'information peuvent être envisagées en s'inspirant de ce qui se fait actuellement dans les entreprises privées qui ont des employés dispersés partout à travers le pays et même parfois dans le monde. En effet, les gestionnaires de ces entreprises vont utiliser des plateformes technologiques pour tenir des rencontres individuelles ou de groupe à distance avec leurs employés. Le recours à ces technologies pourrait contribuer à diminuer les déplacements des gestionnaires dans les points de service tout en exerçant une gestion de proximité auprès de leurs employés.

Ceci étant dit, ce type de plateforme ne garantit pas nécessairement un sentiment de proximité psychologique avec les employés. Pour augmenter ce sentiment de proximité psychologique, le gestionnaire doit stimuler l'affectivité positive de ses employés. Il peut y arriver de plusieurs façons ; en créant des moments d'échanges informels pour socialiser en dehors du travail, en se dévoilant soi-même en parlant de ses intérêts et sa vie personnelle afin que ses employés apprennent à le connaître et à l'apprécier en tant que personne, en ayant des communications régulières et aussi, en exerçant du leadership transactionnel en clarifiant les objectifs, les attentes et les façons de faire (Fortin, 2017) ; « l'idée est de développer une carte mentale claire avec chacun des employés, carte qui permettra aux deux parties de naviguer plus efficacement dans leurs interactions et de se sentir plus connectées » (Fortin, 2017: 132).

### **6.3 Limites**

Cette recherche comporte évidemment certaines limites qui se doivent d'être soulignées. Premièrement, au niveau méthodologique, il a été impossible de réaliser un prétest des questionnaires auprès des populations ciblées. La fenêtre d'opportunité pour la réalisation de cette recherche se situait à l'été, puisqu'il s'agit du moment où les gestionnaires sont « plus disponibles » alors qu'ils ont moins de projets organisationnels en cours et de réunions de toutes sortes. Puisque les démarches auprès des différents comités éthiques et par la suite, de recrutement auprès des CISSS/CIUSSS, ont duré du mois d'octobre 2018 à mai 2019, il n'y avait plus suffisamment de temps par la suite pour faire un prétest, recruter des participants et réaliser la recherche avant la fin de la fenêtre d'opportunité. Ainsi, les outils de mesure ont été utilisés tels quels, créant de longs questionnaires, ce qui a pu contribuer au faible taux de participation des employés. Bien que les

outils aient été validés à de multiples reprises dans la littérature, des difficultés ont été éprouvées au niveau de la qualité psychométrique de deux outils, soit le MLQ et le MBI. Ces modifications ont pu avoir un impact sur les résultats des analyses du leadership et de la détresse psychologique au travail.

Deuxièmement, l'échantillonnage volontaire a pu introduire des biais : les gestionnaires et leurs employés qui ont accepté de participer sont ceux qui se soucient suffisamment du sujet de recherche. Ceci amène un problème de généralisation des résultats : il est impossible de savoir si les gestionnaires et les employés volontaires se comportent de la même façon que les gestionnaires et les employés qui n'ont pas participé à la recherche.

Troisièmement, le choix de la méthodologie mixte a constitué en soi une limite, car il a limité l'échantillonnage au niveau des gestionnaires. Il aurait été préférable d'avoir un plus grand échantillon de gestionnaires, surtout dans l'analyse des données quantitatives afin de tester les hypothèses relationnelles. Par contre, l'effet de saturation des données au niveau de l'analyse qualitative a été atteint avec les vingt entrevues donc l'échantillon était adéquat pour cette partie de l'analyse.

Quatrièmement, l'utilisation d'un devis transversal n'a pas permis d'établir de relations de causalité entre les variables. Ainsi, bien que les résultats de l'étude révèlent une relation positive entre certaines variables, notamment le leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente et l'efficacité du leadership, il est impossible de statuer avec certitude ces relations.

#### **6.4 Avenues futures de recherche**

Malgré ces quelques limites, ce mémoire a permis de mettre en évidence que les styles de leadership transformationnel et transactionnel de type récompense contingente sont liés positivement à l'efficacité du leadership des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux. De plus, il a été démontré que plusieurs facteurs de risque sont présents dans le contexte de travail des gestionnaires et affectent la manière dont ils exercent leur leadership, leur efficacité ainsi que

leur propre santé psychologique et celle de leurs employés. Finalement, ce mémoire a mis en évidence que le lien entre le style de leadership et la santé psychologique au travail est de nature indirecte et non directe. Ces constats ouvrent la voie à plusieurs avenues de recherche potentielles qui font l'objet de la présente section.

Premièrement, le manque de latitude décisionnelle causé par des directions qui sont autocratiques a un impact négatif majeur sur le leadership et son efficacité ainsi que sur la santé psychologique des cadres intermédiaires. Cette étude a permis de mettre en lumière les styles de leadership exercés par les cadres intermédiaires qui sont liés positivement à l'efficacité du leadership tel qu'évalué par leurs employés respectifs. Il pourrait être intéressant de déterminer si ces mêmes styles sont aussi liés à l'efficacité du leadership à des niveaux hiérarchiques plus élevés, notamment au niveau hiérarchique de coordination avec le niveau des cadres intermédiaires.

Deuxièmement, il pourrait être intéressant d'étudier le phénomène de la saturation aux changements qui a été peu étudié chez les gestionnaires dans la littérature. Il a été nommé par plusieurs gestionnaires que les nombreux changements les plaçaient parfois en conflit de loyauté vis-à-vis de l'organisation. Plusieurs aspects de la gestion du changement pour les cadres intermédiaires mériteraient d'être davantage approfondis notamment : qui doit s'occuper de récolter les préoccupations du cadre intermédiaire dans la mise en place d'un changement ? Comment mieux les soutenir dans la mise en œuvre d'un changement au sein de leur équipe ?

Troisièmement, il serait pertinent d'investiguer le lien indirect entre le leadership et la santé psychologique afin de déterminer s'il existe des variables intermédiaires entre ces deux concepts. Certaines possibilités ont déjà été nommées dans la partie « discussion » de ce mémoire, notamment le rôle du niveau de reconnaissance perçue entre le leadership et l'épuisement professionnel ainsi que le rôle des conditions de travail mises en place par le leader sur le bien-être des employés.

En conclusion, il apparaît crucial de poursuivre les recherches qui s'intéressent spécifiquement à la santé psychologique au travail du leader lui-même. Trop peu d'études à ce jour s'y sont intéressées et cette recherche démontre la nécessité de s'y attarder. Il est à souhaiter que plusieurs

soient inspirés par les résultats de cette étude et décident de poursuivre la recherche dans cette direction.

## Références

AGESSS (2016). *Ras-le-bol des gestionnaires face à l'acharnement du MSSS à leur égard*. Récupéré le 1 février 2018 de [https://www.agesss.qc.ca/images/cdp/Communique\\_de\\_presse\\_25102016.pdf](https://www.agesss.qc.ca/images/cdp/Communique_de_presse_25102016.pdf)

AGESSS (2017). *2 ans après la loi 10 : le quotidien des gestionnaires ne s'améliore pas* Récupéré le 5 février 2018 de [https://www.agesss.qc.ca/images/cdp/Communique\\_de\\_presse\\_23052017.pdf](https://www.agesss.qc.ca/images/cdp/Communique_de_presse_23052017.pdf)

Ali, Yassin Sheikh et Hassan Ibrahim (2014). « The Impact of Leadership style on Corporate Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia », *International Journal of Academic Research in Management*, vol. 3, no 3, p. 233-241.

Andersson, Lynne M. et Thomas S. Bateman (1997). « Cynicism in the workplace: some causes and effects », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, no 5, p. 449-469.

AQESSS (2013). *L'exercice du leadership - Enjeu 9*, 978-2-89636-194-6 [Document de travail], Montréal, 52 p.

Arnold, Kara A, Catherine E. Connelly, Ian R. Gellatly, Megan M. Walsh et Michael J. Withey (2017). « Using a pattern-oriented approach to study leaders: Implications for burnout and perceived role demand », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, no 7, p. 1038-1056.

Arnold, Kara A, Catherine E. Connelly, Megan M. Walsh et Kathleen A. Martin Ginis (2015). « Leadership styles, emotion regulation, and burnout », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 20, no 4, p. 481-490.

Ashkanasy, Neal M. et Barry Tse (2000). « Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review », dans *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, Westport, Connecticut, Quorum Books, p. 221-235.

ASSTSAS (2014). *Dossiers thématiques - Santé psychologique*. Récupéré le 30 avril 2018 de <http://asstsas.qc.ca/dossier-thematiques/sante-psychologique>

Atwater, L., M. Wang, J. W. Smither et J. W. Fleenor (2009). « Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 4, p. 876-886.

Avolio, Bruce J. et Bernard M Bass (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Nebraska, Mind Garden, Inc., 122 p.

Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass et Dong I. Jung (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441-462.

- Bakker, Arnold B., Arnold B. Bakker, Mina Westman et I. J. Hetty van Emmerik (2009). « Advancements in crossover theory », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no 3, p. 206-219.
- Bareil, Céline (2004). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Éditions Transcontinental, 213 p.
- Bass, Bernard M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership - Theory, Research, & Managerial Applications*, 4<sup>e</sup> éd., New York, Free Press, 1516 p.
- Bass, Bernard M. et Ronald E. Riggio (2006). *Transformational leadership*, Mhawah, N. J., Lawrence Erlbaum Associates, 282 p.
- Bergeron, Patrice (2016). « Santé: les gestionnaires ignorent quel sera leur salaire » [version électronique], *La Presse*, section Santé. Récupéré le 6 décembre 2019 de <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201607/10/01-4999640-sante-les-gestionnaires-ignorent-quel-sera-leur-salaire.php>
- Bergeron, Patrice (2017). « La colère gronde chez les gestionnaires du réseau de la santé » [version électronique], *La Presse*, section Santé. Récupéré le 6 décembre 2019 de <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201702/26/01-5073386-la-colere-gronde-chez-les-gestionnaires-du-reseau-de-la-sante.php>
- Bjorklund, C., M. Lohela-Karlsson, I. Jensen et G. Bergstrom (2013). « Hierarchies of health: health and work-related stress of managers in municipalities and county councils in Sweden », *Journal of Occupational Environment Medicine*, vol. 55, no 7, p. 752-760.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Bonett, Douglas G. et Thomas A. Wright (2015). « Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 36, no 1, p. 3-15.
- Bono, Joyce E. et Timothy A. Judge (2004). « Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no 5, p. 901-910.
- Borgmann, Lars, Jens Rowold et Kai Christian Bormann (2016). « Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership », *Personnel Review*, vol. 45, no 6, p. 1340-1366.
- Brun, Jean-Pierre (2012). *La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration*, CRHA. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/la-reconnaissance-au-travail-de-la-gratitude-a-l-integration>

Brun, Jean-Pierre, Caroline Biron et France St-Hilaire (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Récupéré le 22 octobre 2019 de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/RG-618.pdf>

Brun, Jean-Pierre, Sophie Lamontagne, Christine Blais, Nicole Pageot, Diane Méryneau et Pierre Lépine (2005). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Québec, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.

Burnes, Bernard, Mark Hughes et Rune T. By (2016). « Reimagining organisational change leadership », *Leadership*, vol. 14, no 2, p. 141-158.

Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row, 530 p.

Bycio, Peter, Rick D Hackett et Joyce S Allen (1995). « Further Assessments of Bass's ( 1985 ) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, no 4, p. 468-478.

Byrne, Alyson, Angela M. Dionisi, Julian Barling, Amy Akers, Jennifer Robertson, Rebecca Lys, et al. (2014). « The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 344-357.

Cho, Eunseong et Seonghoon Kim (2014). « Cronbach's Coefficient Alpha », *Organizational Research Methods*, vol. 18, no 2, p. 207-230.

Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, N.J., 567 p.

Côté, Mario (2019). *Leadership, performance.... et navigation!*, Facteur H. Récupéré le 22 octobre 2019 de <https://www.facteurh.com/112016/mario>

Daoust-Boisvert, Amélie (20 avril). « Les cadres de la santé lancent un SOS » [version électronique], *Le Devoir*, section Santé. Récupéré le 6 décembre 2019 de <https://www.ledevoir.com/societe/sante/468637/les-cadres-de-la-sante-lancent-un-sos>

Den Hartog, Deanne N, Jaap J Van Muijen et Paul L Koopman (1997). « Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, no 1, p. 19-34.

Derue, D Scott., Jennifer D. Nahrgang, Ned. Wellman et Stephen E. Humphrey (2011). « Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity », *Personnel Psychology*, vol. 64, no 1, p. 7-52.

Deschamps, Carl, Natalie Rinfret, Marie-Claude Lagacé et Catherine Privé (2016). « Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice », *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, vol. 61, no 3, p. 194-214.

Deschenaux, Frédéric et Sylvain Bourdon (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0*, Association pour la recherche qualitative.

Diener, Ed, Jeffrey J. Sapyta et Eunkook Suh (1998). « Subjective Well-Being is Essential to Well-Being », *Psychological Inquiry*, vol. 9, no 1, p. 33-37.

Doucet, Olivier, Marc Fredette, Gilles Simard et Michel Tremblay (2015). « Leader Profiles and Their Effectiveness on Employees' Outcomes », *Human Performance*, vol. 28, no 3, p. 244-264.

Doucet, Olivier, Jean Poitras et Denis Chênevert (2009). « The impacts of leadership on workplace conflicts », *International Journal of Conflict Management*, vol. 20, no 4, p. 340-354.

Downton, James V Jr. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*, New York, Free Press, 306 p.

Drouin, Annie et Jean-Philippe Lamonde (2005). *La santé psychologique au travail*, L'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale » (APSSAP).

Duarte, Neville T, Jane R Goodson et Nancy R Klich (1994). « Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 3, p. 499-521.

DuBrin, Andrew J. (2013). *Leadership - Research Findings, Practice, and Skills*, 7<sup>e</sup> éd., Mason, OH, South-Western, 528 p.

Fernandez, Sergio et David W Pitts (2007). « Under what conditions do public managers favor and pursue organizational change? », *The American Review of Public Administration*, vol. 37, no 3, p. 324-341.

Fleury, Élisabeth (2017). « De plus en plus de congés de maladie dans le réseau de la santé » [version électronique], *Le Soleil*. Récupéré le 6 décembre 2019 de <https://www.lesoleil.com/actualite/sante/de-plus-en-plus-de-conges-de-maladie-dans-le-reseau-de-la-sante-cfb5e5a5666e9aea57f810b4293a7a31>

Fortin, Jo-Annie (2017). *Loin des yeux, près du coeur: L'importance du sentiment de proximité dans l'exercice du leadership à distance*, M. Sc. , Montréal, HEC Montréal, 173 p.

Foti, R. J. et N. M. Hauenstein (2007a). « Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 2, p. 347-355.

Foti, R. J. et Neil M. A. Hauenstein (2007b). « Pattern and variable approaches in leadership emergence and effectiveness », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 2, p. 347-355.

Gavan O'Shea, Patrick, R. J. Foti, Neil M. A. Hauenstein et Peter Bycio (2009). « Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis », *Leadership*, vol. 5, no 2, p. 237-259.

Gilbert, M. H., V. Dagenais-Desmarais et A. Savoie (2011). « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, vol. 61, no 4, p. 195-203.

Golicic, Susan L., Dan Flint et Donna F. Davis (2012). « Implementing mixed methods research in supply chain management », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 42, no 8/9, p. 726-741.

Goodwin, Vicki L, J C Wofford et Nancy G Boyd (2000). « A laboratory experiment testing the antecedents of leader cognitions », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 7, p. 768-788.

Goodwin, Vicki L, J C Wofford et J Lee Whittington (2001). « A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no 7, p. 757-774.

Graen, George, Jens Rowold et Kathrin Heinitz (2010). « Issues in operationalizing and comparing leadership constructs », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 3, p. 563-575.

Gregersen, Sabine, Sylvie Vincent-Höper et Albert Nienhaus (2014). « Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs », *Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 28, no 1-2, p. 117-138.

Hair, J. F., W.C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson et R. L. Tatham (1998). « Multivariate data analysis », vol. 5, no 3, p. 207-219.

Halbesleben, Jonathon R. B., Jean-Pierre Neveu, Samantha C. Paustian-Underdahl et Mina Westman (2014). « Getting to the “COR” », *Journal of Management*, vol. 40, no 5, p. 1334-1364.

Hall, Richard H. et Robert E. Quinn (1983). « Organization Theory and Public Policy », *The Journal of Politics*, vol. 48, no 1, p. 208-209.

Harris, Kenneth J., Ranida B. Harris et Robyn L. Brouer (2009). « LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 39, no 10, p. 2373-2395.

Hatfield, Elaine, John T. Cacioppo et Richard L. Rapson (1993). « Emotional Contagion », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 2, no 3, p. 96-99.

Herold, David M., Donald B. Fedor, Steven Caldwell et Yi Liu (2008). « The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 2, p. 346-357.

Hinkin, Timothy R. et Chester A. Schriesheim (2008). « A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) », *The Leadership Quarterly*, vol. 19, no 5, p. 501-513.

Hobfoll, Stevan E. (2011). « Conservation of resource caravans and engaged settings », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 84, no 1, p. 116-122.

Hobfoll, Stevan E., Jonathon R. B. Halbesleben, Jean-Pierre Neveu et Mina Westman (2018). « Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their

Consequences », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, no 1, p. 103-128.

Hogan, Robert, Gordon J Curphy et Joyce Hogan (1994). « What we know about leadership: Effectiveness and Personality », *American Psychologist*, vol. 49, no 6, p. 493-504.

House, Robert J. et Jane M. Howell (1992). « Personality and charismatic leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 3, no 2, p. 81-108.

INSPQ (2016). *Risques psychosociaux*. Récupéré le 21 octobre 2019 de <https://www.inspq.gc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

Institut universitaire en santé mentale de Montréal (2018). *Santé mentale - En chiffres*. Récupéré le 30 avril 2018 de <http://www.iusmm.ca/hopital/sante-mentale/en-chiffres.html>

IRSST (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, IRSST. Récupéré de <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>

Isett, Kimberley R., Sherry A. M. Glied, Michael S. Sparer et Lawrence D. Brown (2013). « When Change Becomes Transformation », *Public Management Review*, vol. 15, no 1, p. 1-17.

Johnson, Burke R , Anthony J Onwuegbuzie et Lisa A Turner (2007). « Toward a definition of mixed methods research », *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, no 2, p. 112-133.

Johnson, Kevin J et Céline Bareil (2016). « Quelles sont les pistes d'action face à une potentielle surcharge de changements dans le réseau de la santé? » [version électronique], *Revue Gestion*. Récupéré le 21 octobre 2019 de <https://www.revuegestion.ca/quelles-sont-les-pistes-d-action-face-a-une-potentielle-surcharge-de-changements-dans-le-reseau-de-la-sante>

Joseph, Dana L., Lindsay Y. Dhanani, Winny Shen, Bridget C. McHugh et Mallory A. McCord (2015). « Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 26, no 4, p. 557-576.

Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies et Megan W. Gerhardt (2002). « Personality and leadership: A qualitative and quantitative review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 765-780.

Köppe, Christina, Jana Kammerhoff et Astrid Schütz (2018). « Leader-follower crossover: exhaustion predicts somatic complaints via StaffCare behavior », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 33, no 3, p. 297-310.

Krol, Ariane (2018). « La plaie béante du système de santé » [version électronique], *La Presse*. Récupéré le 6 décembre 2019 de <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/arianekrol/201809/16/01-5196771-la-plaie-beante-du-systeme-de-sante.php>

Kuoppala, Jaana., Anne. Lamminpaa, Juha. Liira et Harri. Vainio (2008). « Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis », *Journal of Occupational Environment Medicine*, vol. 50, no 8, p. 904-915.

Laguardia, Jennifer G. et Richard M. Ryan (2000). « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no 2, p. 281-304.

Lainey, Pierre (2008). *Le leadership organisationnel: De la théorie à la pratique*, Montréal, Chenelière Éducation, 266 p.

Lainey, Pierre (2015). *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*, Montréal, Éditions JFD inc. , 206 p.

Le Facteur Humain (2019). *Latitude décisionnelle et pouvoir d'agir au travail : Favoriser l'autonomie & la participation aux décisions.* <http://www.lefacteurhumain.com/wp-content/uploads/2016/07/Module-4A-Latitude-décisionnelle-V6-Codir.pdf>

Leclerc, Jean-Simon, Jean-Sébastien Boudrias et André Savoie (2014). « La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? », *Le travail humain*, vol. 77, no 4, p. 351-372.

Lee, Raymond T. et Blake E. Ashforth (1990). « On the meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, no 6, p. 743-747.

Løkke, Ann-Kristina et Henning Madsen (2014). « Public sector managers and work stress », *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 7, no 2, p. 105-120.

LoVerme Rosenfeldt, Rachel (2018). *Why You Should Pause Before Sending That Late-Night Email*, Forbes. Récupéré le 27 octobre 2019 de <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2018/02/28/why-you-should-pause-before-sending-that-late-night-email/-5a15b15b3884>

Maddux, James E. (2008). « Positive Psychology and the Illness Ideology: Toward a Positive Clinical Psychology », *Applied Psychology*, vol. 57, no 1, p. 54-70.

Magnusson, David et Bertil Torestad (1993). « A holistic view of personality: A model revisited » [version électronique], *Annual Review of Psychology*, vol. 44, no 1, p. 427-452.

Markham, Steven E., Ina S. Markham et Janice Witt Smith (2015). « At the crux of dyadic leadership: Self-other agreement of leaders and direct reports — Analyzing 360-degree feedback », *The Leadership Quarterly*, vol. 26, no 6, p. 958-977.

Martin, Robin, Yves Guillaume, Geoff Thomas, Allan Lee et Olga Epitropaki (2016). « Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review », *Personnel Psychology*, vol. 69, no 1, p. 67-121.

Maslach, Christina (1982). « Understanding Burnout. Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon », dans *Job Stress and Burnout. Research, Theory, and Intervention Perspectives*, Beverly Hills, Sage Publications, p. 28-40.

Maslach, Christina, Susan E. Jackson et Michael P. Leiter (1997). « The Maslach Burnout Inventory Manual », dans *Evaluating stress : A book of resources*, Palo Alto (CA), Consulting Psychologists Press, p. 191-218.

Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli et Michael P. Leiter (2001). « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no 1, p. 397-422.

Massé, Raymond, Carole Poulin, Clément Dassa, Jean Lambert, Sylvie Bélair et Alex Battaglini (1998). « The Structure of Mental Health : Higher-Order Confirmatory Factor Analyses of Psychological Distress and Well-Being Measures », *Social Indicators Research*, vol. 45, no 1/3, p. 475-504.

McGraw, Kenneth O. et S. P. Wong (1996). « Forming inferences about some intraclass correlation coefficients », *Psychological Methods*, vol. 1, no 1, p. 30-46.

Middleton, Catherine A. et Wendy Cukier (2006). « Is mobile email functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile email usage », *European Journal of Information Systems*, vol. 15, no 3, p. 252-260.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2016). *Cadre de référence des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux pour l'autorisation d'une recherche menée dans plus d'un établissement*. Récupéré le 1er avril 2019 de [http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/comites-d-ethique-de-la-recherche/Cadre\\_reference\\_etab\\_RSSS\\_avril2016.pdf](http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/comites-d-ethique-de-la-recherche/Cadre_reference_etab_RSSS_avril2016.pdf)

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2019). *Répertoire des indicateurs de gestion en santé et services sociaux*. Récupéré le 2 juillet 2019 de <http://www.msss.gouv.qc.ca/repertoires/indicateurs-gestion/indicateur-000059/?&date=DESC>

Morgan, Gareth (1989). *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, 556 p.

Morin, Alexandre J. S., Jean-Sébastien Boudrias, Herbert W. Marsh, Dennis M. McInerney, Véronique Dagenais-Desmarais, Isabelle Madore, *et al.* (2016). « Complementary Variable- and Person-Centered Approaches to the Dimensionality of Psychometric Constructs: Application to Psychological Wellbeing at Work », *Journal of Business and Psychology*, vol. 32, no 4, p. 395-419.

MSSS (2014). *Projet de loi 10 Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. Récupéré de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html>

MSSS (2016). *Mission*. Récupéré le 1 février 2018 de <http://msss.gouv.qc.ca/ministere/mission.php>

Nielsen, Karina, Joanna Yarker, Sten-Olof Brenner, Raymond Randall et Vilhem Borg (2008). « The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 63, no 4, p. 465-475.

Northouse, Peter G. (2016). *Leadership : theory and practice*, Los Angeles, SAGE, 494 p.

OMS (2018). *Constitution de l'OMS : ses principes*. Récupéré le 24 avril 2018 2018 de <http://www.who.int/about/mission/fr/>

Pahi, Munwar H. et Kamal Ab. Hamid (2016). « The Magic of Destructive Leadership: Laissez-Faire Leadership and Commitment to Service Quality », *International Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, no 4, p. 602-609.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 423 p.

Patton, Michael Q. (2002). *Qualitative research & Evaluation methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc., 832 p.

Perrault, Chantal (1987). *Les mesures de santé mentale - possibilités et limites de la méthodologie utilisée*. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/enquetes/sante/sq-cahier-technique-87-06.pdf>

Peterson, Suzanne J., Fred O. Walumbwa, Kristin Byron et Jason Myrowitz (2008). « CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms », *Journal of Management*, vol. 35, no 2, p. 348-368.

Ross, Shirley M. et Lynn R. Offermann (1997). « Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 23, no 10, p. 1078-1086.

Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2001). « On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no 1, p. 141-166.

Ryff, Carol D. et Burton Singer (1998). « The Contours of Positive Human Health », *Psychological Inquiry*, vol. 9, no 1, p. 1-28.

Sardais, Cyrille et Danny Miller (2012). « Qu'est-ce, au juste, que le leadership? » [version électronique], *Gestion*, vol. 37, no 3, p. 77-84. Récupéré le 6 décembre 2019 de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2012-3-page-77.htm>

Schaufeli, Wilmar B. et Arnold B. Bakker (2004). « Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no 3, p. 293-315.

Schaufeli, Wilmar B. et Esther R. Greenglass (2001). « Introduction to special issue on burnout and health », *Psychology & Health*, vol. 16, no 5, p. 501-510.

Schaufeli, Wilmar B., Michael P. Leiter et Christina Maslach (2009). « Burnout: 35 years of research and practice », *Career Development International*, vol. 14, no 3, p. 204-220.

Seligman, Martin E. P. (2008). « Positive Health », *Applied Psychology*, vol. 57, no 1, p. 3-18.

Seligman, Martin E. P. et Mihaly Csikszentmihalyi (2000). « Positive psychology: An introduction », *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 5-14.

Seltzer, Joseph, Rita E. Numerof et Bernard M. Bass (1989). « Transformational leadership: is it a source of more burnout and stress? », *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol. 12, no 2, p. 174-185.

Sivanathan, Niro, Kara A. Arnold, Nick Turner et Julian Barling (2012). « Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being », dans *Positive Psychology in Practice*, p. 241-255.

Skakon, Janne, Karina Nielsen, Vilhelm Borg et Jaime Guzman (2010). « Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research », *Work & Stress*, vol. 24, no 2, p. 107-139.

Skogstad, Anders, Stale Einarsen, Torbjorn Torsheim, Merethe Schanke Aasland et Hilde Hetland (2007). « The destructiveness of laissez-faire leadership behavior », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no 1, p. 80-92.

Skogstad, Anders, Jørn Hetland, Lars Glasø et Ståle Einarsen (2014). « Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity », *Work & Stress*, vol. 28, no 4, p. 323-341.

Stordeur, Sabine, William D'Hoore et Christian Vandenberghe (2001). « Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 35, no 4, p. 533-542.

Sylvain, Lina (2000). *Le guide d'entrevue: son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue*, Sherbrooke, Collège de Sherbrooke, 128-132 p.

Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail » [version électronique], *Gestion*, vol. 2005, no 2, p. 106. Récupéré le 20 septembre 2019 de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2005-2-page-69.htm>

Van der Voet, Joris (2014). « The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure », *European Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 373-382.

Van der Voet, Joris (2016). « Change Leadership and Public Sector Organizational Change », *The American Review of Public Administration*, vol. 46, no 6, p. 660-682.

Van der Voet, Joris, Ben S. Kuipers et Sandra Groeneveld (2015). « Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context », *Public Management Review*, vol. 18, no 6, p. 842-865.

Van Voorhis, Carmen R Wilson et Betsy L Morgan (2007). « Understanding Power and Rules of Thumb for Determining Sample Sizes », *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, vol. 3, no 2, p. 43-50.

Van Wart, Montgomery (2012). *Leadership in public organizations: an introduction 2<sup>e</sup> éd.*, New York, M. E. Sharpe, Inc, 385 p.

Veit, Clairice T. et John E. Jr. Ware (1983). « The Structure of Psychological Distress and Well-Being in General Populations », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 51, no 5, p. 730-742.

Villechenon, Anna (2019). *Dans le monde du travail, « jeunes et plus âgés se disent confrontés au même problème, le manque de reconnaissance »* [version électronique], Le Monde. Récupéré le 22 octobre 2019 de [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/09/28/dans-le-monde-du-travail-jeunes-et-plus-ages-se-disent-confrontes-au-meme-probleme-le-manque-de-reconnaissance\\_6013454\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/09/28/dans-le-monde-du-travail-jeunes-et-plus-ages-se-disent-confrontes-au-meme-probleme-le-manque-de-reconnaissance_6013454_3234.html)

Vincent-Höper, Sylvie, A. L. Heimann, Sabine Gregersen et Albert Nienhaus (2013). *Transformational leadership and employee well-being: A meta-analysis*, 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology

Waterman, Alan S. (1993). « Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, no 4, p. 678-691.

Weiss, Matthias, Stefan Razinskas, Julia Backmann et Martin Hoegl (2018). « Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study », *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no 2, p. 309-321.

Westman, Mina et Dalia Etzion (1999). « The Crossover of Strain From School Principals to Teachers and Vice Versa », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no 3, p. 269-278.

Wikipedia (2020). *Système politique*. Récupéré le 26 janvier 2020 de [https://fr.wikipedia.org/wiki/Système\\_politique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Système_politique).

Willis, Sara, Sharon Clarke et Elinor O'Connor (2017). « Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 90, no 3, p. 281-305.

Wofford, J C, Vicki L Goodwin et J Lee Whittington (1998). « A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership », *Leadership Quarterly*, vol. 9, no 1, p. 55-84.

Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*, vol. 542, Upper Saddle River (NJ), Pearson Education, 542 p.

Yukl, Gary A., Angela. Gordon et Tom. Taber (2002). « A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no 1, p. 15-32.

Zwingmann, Ina, Sandra Wolf et Peter Richter (2016). « Every light has its shadow: a longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 46, no 1, p. 19-33.

# Annexe A : Avis d'approbation éthique du CER du CISSS de la Montérégie-Centre



Le 18 février 2019,

Monsieur Denis Chênevert et Mme Mélanie Dufour  
HEC Montréal

**Objet : Approbation positive finale | CÉR du CISSS de la Montérégie-Centre**

**Projet numéro :** [MP-04-2019-378](#)

**Identifiant Nagano :** Leadership et santé psychologique au travail

**Titre :** Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche du CISSS de la Montérégie-Centre, qui agit comme CÉR évaluateur pour le projet de recherche mentionné en titre, a pris connaissance des documents réponses déposés à la suite de l'approbation conditionnelle du 8 janvier 2019.

Les réponses étant jugées satisfaisantes, il nous fait plaisir de confirmer l'approbation finale de votre projet.

Voici les documents déposés qui ont été évalués par le Comité :

- - Signatures d'autorisation (Page-signatures-approbation-convenance-institutionnelle-2018-10-24.docx)
  - Document(s) pour le recrutement (Courriel d'invitation employé\_2018-10.docx) [date : 31 octobre 2018, version : 1]
  - Document(s) pour le recrutement (Courriel d'invitation gestionnaire\_2018-10.docx) [date : 31 octobre 2018, version : 1]
  - Protocole de recherche (Protocole de recherche\_18-12-02.doc) [date : 02 décembre 2018, version : 1]
  - Questionnaire(s) & guide(s) d'entrevue (Questionnaire employé\_2018-10-31.docx) [date : 31 octobre 2018, version : 1]
  - Questionnaire(s) & guide(s) d'entrevue (Questionnaire gestionnaire\_2018-10-31.docx) [date : 31 octobre 2018, version : 1]
  - Questionnaire(s) & guide(s) d'entrevue (Guide d'entrevue gestionnaire\_2018-10-31.docx) [date : 31 octobre 2018, version : 1]
  - Curriculum Vitae (CV-18-12-2017.pdf)
  - Autre(s) approbation(s) éthique(s) (CER-approbation\_19 octobre 2018.pdf) [date : 19 octobre 2018, version : 1]
  - Engagement (Déclaration et engagement .pdf)
  - Fichier "Évaluation budgétaire" (Form-B\_v5-du-CISSSMC-du-2018-09-19.xlsx)
  - Signatures d'autorisation (FIC\_Questionn\_Gestionnaires\_20181205.doc)
  - Signatures d'autorisation (FIC\_Questionn\_Employés\_20181205.doc)
  - Signatures d'autorisation (FIC\_Enr\_Gestionnaires\_20181205.doc)
  - Formulaire de consentement (FIC\_Questionn\_Gestionnaires\_20181205.doc) [date : 05 décembre 2018, version : 2]
  - Formulaire de consentement (FIC\_Questionn\_Employés\_20181205.doc) [date : 05 décembre 2018, version : 2]
  - Formulaire de consentement (FIC\_Enr\_Gestionnaires\_20181205.doc) [date : 05 décembre 2018, version : 2]
  - Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_01\_21.doc) [date : 21 janvier 2019, version : version 3]
  - Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Gestionnaires\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
  - Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Employés\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
  - Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Gestionnaires\_FCE\_Principal\_non\_pharma\_FR\_v1-du-CISSSMC du-2016-04-06.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
  - Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Courriel d'invitation\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 2]
  - Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Avec\_modif\_Courriel d'invitation employé\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
  - Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Courriel d'invitation\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 2]

- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Avec\_modif\_Courriel\_d'invitation\_gestionnaire\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Questionnaire(s) ou guide(s) d'entrevue modifié(s) (Guide\_d'entrevue\_gestionnaire\_2019\_01\_06.docx) [date : 06 janvier 2019, version : 2]
- Questionnaire(s) ou guide(s) d'entrevue modifié(s) (Avec\_modif\_Guide\_d'entrevue\_gestionnaire\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_02\_10.doc) [date : 10 février 2019, version : 4]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Gestionnaires\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Employes\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Courriel\_d'invitation\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Courriel\_d'invitation\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_02\_10\_avec\_modifs.doc) [date : 10 février 2019, version : 4 avec modifications]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Gestionnaires\_FCE\_Principal\_non\_pharma\_FR\_v1-du-CISSSMC-du-2016-04-06\_avec\_corrections\_19-02-10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]

Voici les documents réponses qui ont été examinés en comité restreint :

- ◦ Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_01\_21.doc) [date : 21 janvier 2019, version : 3]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Gestionnaires\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Employes\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Gestionnaires\_FCE\_Principal\_non\_pharma\_FR\_v1-du-CISSSMC-du-2016-04-06.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Courriel\_d'invitation\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Avec\_modif\_Courriel\_d'invitation\_employé\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Courriel\_d'invitation\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Avec\_modif\_Courriel\_d'invitation\_gestionnaire\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Questionnaire(s) ou guide(s) d'entrevue modifié(s) (Guide\_d'entrevue\_gestionnaire\_2019\_01\_06.docx) [date : 06 janvier 2019, version : 2]
- Questionnaire(s) ou guide(s) d'entrevue modifié(s) (Avec\_modif\_Guide\_d'entrevue\_gestionnaire\_2019\_01\_21.docx) [date : 21 janvier 2019, version : 1]
- Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_02\_10.doc) [date : 10 février 2019, version : 4]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Gestionnaires\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Employes\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Courriel\_d'invitation\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Courriel\_d'invitation\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_02\_10\_avec\_modifs.doc) [date : 10 février 2019, version : 4 avec modifications]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Gestionnaires\_FCE\_Principal\_non\_pharma\_FR\_v1-du-CISSSMC-du-2016-04-06\_avec\_corrections\_19-02-10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]

Voici les documents qui ont été approuvés par le Comité :

- Signatures d'autorisation (Page-signatures-approbation-convenance-institutionnelle-2018-10-24.docx)
- Curriculum Vitae (CV-18-12-2017.pdf)
- Autre(s) approbation(s) éthique(s) (CER-approbation\_19 octobre 2018.pdf) [date : 19 octobre 2018, version : 1]
- Engagement (Déclaration et engagement .pdf)
- Fichier "Évaluation budgétaire" (Form-B v5-du-CISSSMC-du-2018-09-19.xlsx)
- Protocole de recherche modifié (DufourM\_protocole\_de\_recherche\_2019\_02\_10\_avec\_modifs.doc) [date : 10 février 2019, version : 4 avec modifications]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Gestionnaires FCE Principal non pharma\_FR\_v1-du-CISSSMC-du-2016-04-06 avec corrections\_19-02-10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Gestionnaires\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Formulaire(s) de consentement modifié(s) (Enonce\_Consent\_Employes\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Empl\_Courriel d'invitation\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]
- Document(s) utilisé(s) pour le recrutement (Gest\_Courriel d'invitation\_2019\_02\_10.docx) [date : 10 février 2019, version : 2]

Votre projet a donc été **approuvé de façon finale** le 18 février 2019, et ce, pour une période de 12 mois, soit du 18 février 2019 au 18 février 2020. Notre CÉR confirme également que votre projet a reçu une évaluation scientifique positive en date du 15 janvier 2019.

*Veillez prendre note qu'avant d'amorcer toutes les activités de recherche, vous devez également:*

- Obtenir l'approbation positive finale du Comité de convenance institutionnelle;
- Obtenir l'approbation positive finale du Comité scientifique de la recherche, si applicable;
- Obtenir l'approbation positive finale des personnes formellement mandatées du CISSS de la Montérégie-Centre et du CISSS Montérégie-Ouest.

Vous devez également attendre l'autorisation de la personne mandatée par l'établissement avant de débiter la recherche. Cette autorisation s'ajoute à l'approbation du Comité d'éthique.

En acceptant la présente lettre d'approbation finale du Comité d'éthique de la recherche, vous vous engagez à soumettre au Comité:

- Toute demande de modification au projet de recherche ou à tout document approuvé par le comité pour la réalisation de votre projet. Si un établissement vous demande d'apporter des modifications administratives à la version finale d'un document qui a été approuvé par notre CÉR, veuillez-vous entendre avec cet établissement pour que notre CÉR reçoive une copie du document modifié indiquant clairement les modifications apportées;
- Toute déviation au protocole dans les plus brefs délais (formulaire F5);
- Tout nouveau renseignement sur des éléments susceptibles d'affecter l'intégrité ou l'éthicité du projet de recherche ou d'accroître les risques et les inconvénients pour les sujets, de nuire au bon déroulement du projet ou d'avoir une incidence sur le désir d'un sujet de recherche de continuer sa participation au projet de recherche;
- Toute modification constatée au chapitre de l'équilibre clinique à la lumière des données recueillies;
- La cessation prématurée du projet de recherche, qu'elle soit temporaire ou permanente;
- Tout problème identifié par un tiers, lors d'une enquête, d'une surveillance ou d'une vérification interne ou externe;
- Toute suspension ou annulation de l'approbation octroyée par un organisme de subvention ou de réglementation;
- Toute procédure en cours de traitement d'une plainte ou d'une allégation de manquement à l'intégrité ou à l'éthique ainsi que des résultats de la procédure;
- Toute demande de renouvellement d'approbation si cette recherche se poursuit pendant plus d'un an, notre CÉR en confirmera à chaque année l'acceptabilité éthique, à la date anniversaire mentionnée plus haut, à condition que vous déposiez la demande de renouvellement auprès du CÉR huit semaines avant

la date d'anniversaire.

L'omission par le chercheur d'un établissement de déposer ce rapport ne compromettra pas le renouvellement annuel de l'approbation éthique couvrant l'ensemble de ce projet de recherche. Notre CÉR évaluateur pourra cependant demander à la personne qui a autorisé la réalisation de la recherche dans cet établissement de suspendre l'autorisation donnée à un chercheur qui n'a pas déposé le rapport d'étape demandé.

La présente décision peut être suspendue ou révoquée en cas de non-respect de ces exigences. En plus du suivi administratif d'usage, le CÉR pourra effectuer un suivi actif au besoin selon les modalités qu'il juge appropriées.

Comme le prévoit l'article 11.1 et 11.2 du *Cadre de référence des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) pour l'autorisation d'une recherche menée dans plus d'un établissement*, vous pouvez déposer une copie de la présente lettre de notre CÉR auprès des établissements publics du RSSS à qui vous demanderez l'autorisation de réaliser la recherche dans leurs murs ou sous leurs auspices. Lorsque vous fournirez ainsi une copie de cette lettre à un chercheur, veuillez :

1. l'identifier et identifier son établissement auprès de notre CÉR;
2. fournir à notre CÉR les documents démontrant sa compétence pour la réalisation du projet;
3. fournir à notre CÉR l'information utile au sujet des populations et des conditions locales qui serait susceptible d'avoir une incidence sur l'évaluation de l'acceptabilité éthique du projet de recherche.

Si un établissement vous demande d'apporter **des modifications administratives** à la version finale d'un document qui a été approuvé par notre CÉR, veuillez-vous entendre avec cet établissement pour que notre CÉR reçoive une copie du document modifié indiquant clairement les modifications apportées. Les **seules modifications administratives permises** sont les suivantes :

- Logo de l'établissement apparaissant sur la première page;
- Nom du chercheur et des co-chercheurs de votre établissement;
- Coordonnées du chercheur et des co-chercheurs (première page et section « Personnes à contacter »);
- Adresse et nom de l'établissement apparaissant dans les pieds de pages (ne pas modifier le numéro et la date de version);
- Nombre de sujets à recruter dans votre établissement;
- Compensation prévue pour les participants;
- Déclaration d'un conflit d'intérêts;
- Coordonnées du Commissaire à la qualité des services et aux plaintes (section « Personnes à contacter », ne pas modifier les coordonnées du CÉR évaluateur).

En terminant, nous vous rappelons que vous devez conserver pour une période d'au moins un an suivant la fin du projet, un répertoire distinct comprenant les noms, prénoms, coordonnées, date du début et de fin de la participation de chaque sujet de recherche.

Aucun des membres présents n'était en situation de conflit d'intérêts.

#### **Attestation du CER (REBA)**

La composition du CÉR est conforme aux exigences réglementaires de la partie C, Division 5 du *Règlement sur les aliments et drogues* de Santé Canada; le CÉR exerce ses activités d'une manière conforme aux Bonnes pratiques cliniques; le CÉR a examiné et approuvé le formulaire de consentement éclairé et le protocole pour l'essai clinique mentionné en titre qui sera mené par le chercheur qualifié susmentionné au(x) lieu(x) d'essai indiqué(s). Cette approbation et les exigences du CÉR ont été documentées par écrit.

Vous souhaitant sincèrement du succès dans la réalisation de votre projet, veuillez recevoir l'expression de ma considération distinguée.

Catherine Prady, MD  
La présidente du Comité d'éthique de la recherche  
CISSS de la Montérégie-Centre

## **Annexe B — Guide d’entrevue**

### **Grille d’entrevue du cadre intermédiaire**

#### Sujet : Le leadership

- 1) Comment décririez-vous votre style de leadership ? Pouvez-vous me donner des exemples qui justifient votre description ?
- 2) De quelles façons faites-vous preuve de leadership auprès de vos employés ? Pouvez-vous me donner un exemple d’une situation récente où vous avez fait preuve de leadership ?
- 3) Comment croyez-vous qu’un employé décrirait votre leadership ainsi que vos méthodes de travail ?
- 4) 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 ?
- 5) Pouvez-vous me parler des stratégies que vous avez adoptées pour exercer votre leadership dans votre nouveau rôle de gestionnaire suite à la dernière réforme ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets de vos stratégies ?
- 6) Comment arrivez-vous à garder votre équipe mobilisée, malgré les bouleversements entraînés par la dernière réforme ? Pouvez-vous me donner un exemple d’une situation où vous avez senti que vous aviez eu un impact positif sur la mobilisation de votre équipe ?
- 7) Comment arrivez-vous à implanter un changement dans votre équipe ? Pouvez-vous me donner un exemple d’une situation où vous avez dû implanter un changement ?

#### Sujet : Performance

- 1) Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant très faible et 10 étant parfaite), comment qualifieriez-vous la performance de votre service ?
- 2) Pouvez-vous me dire comment celle-ci se compare à d’autres services dans des entités similaires à la vôtre ?

#### Sujet : Le pouvoir décisionnel

- 1) Pouvez-vous me parler de votre niveau d’influence dans votre travail ?
- 2) Comment qualifieriez-vous votre pouvoir décisionnel au sein de votre organisation ?

3) Comment qualifieriez-vous votre pouvoir décisionnel dans la gestion de votre équipe ?

Sujet : La charge de travail

1) Comment qualifieriez-vous votre quantité de travail actuellement ?

2) Comment qualifieriez-vous votre rythme de travail actuellement ?

3) Considérez-vous que vous disposez de suffisamment de temps pour exécuter votre travail correctement ?

Sujet : Le stress

1) Comment qualifieriez-vous votre niveau de stress actuellement ?

2) Comment arrivez-vous à le gérer ? Pouvez-vous me parler des stratégies que vous adoptez pour mieux gérer votre stress ?

Sujet : Les relations avec les collègues

1) Pouvez-vous me parler de vos relations avec vos collègues ? Comment qualifieriez-vous celles-ci ?

Sujet : Le soutien de la haute direction

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

Sujet : La conciliation travail-vie personnelle

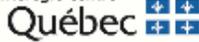
1) Comment décririez-vous votre niveau de conciliation travail-vie personnelle actuellement ?

2) Vous arrive-t-il parfois de devoir empiéter sur votre vie personnelle pour pouvoir accomplir tout le travail requis par votre fonction ?

3) Pourriez-vous me décrire les stratégies que vous avez trouvées pour mieux concilier le travail et votre vie personnelle ?

# Annexe C — Formulaire de consentement éclairé (FCE)

Centre intégré  
de santé et de  
services sociaux de  
la Montérégie-Centre



Centre de recherche

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21

**Titre du projet :** Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership

**Numéro du projet :** MP-04-2019-378  
(et numéro de protocole, si applicable)

**Chercheur principal :** Denis Chênevert, professeur titulaire  
HEC Montréal

**Co-chercheure étudiante :** Mélanie Dufour, candidate à la M. Sc. en développement organisationnel  
HEC Montréal

**Téléphone :** 514-340-6625

22 Nous sollicitons votre participation à ce projet de recherche parce que vous êtes un  
23 gestionnaire du réseau de la santé qui a vécu les changements en lien avec l'adoption de la Loi  
24 10. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de  
25 comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Si vous acceptez  
26 de participer au projet de recherche, vous devrez signer le formulaire de consentement à la fin  
27 du présent document et nous vous en remettons une copie pour vos dossiers.

28  
29 Ce formulaire de consentement vous explique le but de ce projet de recherche, les procédures,  
30 les risques et inconvénients ainsi que les avantages, de même que les personnes avec qui  
31 communiquer au besoin. Il peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous  
32 invitons à poser toutes les questions nécessaires au chercheur responsable du projet ou aux  
33 autres personnes participant au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout  
34 mot ou renseignement qui n'est pas clair.

### NATURE ET OBJECTIFS DU PROJET DE RECHERCHE

35  
36  
37 Le réseau de la santé et des services sociaux est marqué dans son histoire par une série de  
38 changements et de réformes. La dernière réforme suivant l'adoption de la Loi 10 a entraîné une  
39 augmentation importante des congés de maladie dans tous les titres d'emplois confondus. Ce

---

Formulaire de consentement : Version 02 - 10 février 2019

3120, boul. Taschereau, Greenfield Park (Québec) J4V 2H1  
Téléphone 450 466-5024 Télécopieur 450 466-5025  
Site Internet : <http://crhclm.ca>

40 constat est inquiétant, d'autant plus que les coûts reliés à la détresse psychologique au travail  
41 ne cessent d'augmenter dans les dernières années. Selon l'Institut universitaire en santé  
42 mentale de Montréal (2018), les problèmes de santé mentale en milieu de travail coûtent aux  
43 entreprises canadiennes près de 14% de leurs profits annuels nets, soit jusqu'à 16 milliards de  
44 dollars annuellement. De plus, les coûts d'invalidité représentent entre 4 et 12 % des coûts  
45 salariaux au Canada. Les demandes de règlement liées à la maladie mentale (principalement la  
46 dépression) ont devancé celles liées aux maladies cardiovasculaires et sont devenues  
47 dorénavant la catégorie des coûts d'invalidité qui augmente le plus rapidement au niveau  
48 canadien.

49  
50 Cette réforme a entraîné, entre autres, une augmentation significative de l'imputabilité des  
51 gestionnaires puisque c'est quelques 6000 postes de directeurs généraux, de cadres supérieurs  
52 et intermédiaires des secteurs cliniques qui ont été abolis pour créer 4500 postes refondus,  
53 jumelant ainsi un poste et demi ou deux postes. En 2017, l'Association des gestionnaires en  
54 santé et services sociaux lance un cri d'alarme et soutient que deux ans après le début de la  
55 réforme, le quotidien des gestionnaires ne s'améliore pas : au contraire, la pression serait  
56 omniprésente avec des échéanciers très serrés et un rythme de travail imposé trop rapide.

57  
58 Pour plusieurs auteurs, le leadership est souvent considéré comme étant le facteur clé dans  
59 l'implantation d'un changement organisationnel, tel que celui engendré par l'adoption de la Loi  
60 10. Les organisations en santé et services sociaux doivent donc exercer un leadership efficace  
61 afin de relever ce défi de taille.

62  
63 La présente étude a pour but :

- 64 • D'identifier une combinaison de styles de leadership qui est optimale en termes  
65 d'efficacité et de protection de la santé psychologique au travail du cadre intermédiaire  
66 et de ses employés ;
- 67 • De mieux comprendre la façon dont le cadre intermédiaire exerce son leadership dans  
68 le contexte de travail créé par la réforme suivant l'adoption de la Loi 10.

69  
70 Pour la réalisation de ce projet de recherche, nous comptons recruter X cadres intermédiaires  
71 du réseau de la santé et des services sociaux au X ainsi que leurs employés.

## 72 73 DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

74 Ce projet de recherche se déroulera sur votre lieu de travail. Votre participation à ce projet  
75 durera environ une heure et ne comprendra qu'une seule visite.

76  
77 Vous serez invités à rencontrer la co-chercheure étudiante pour une entrevue d'une durée  
78 approximative d'une heure qui portera sur votre réalité en tant que cadre intermédiaire du  
79 réseau de la santé et des services sociaux. La co-chercheure étudiante procédera à un  
80 enregistrement audio de cette rencontre afin de pouvoir par la suite rédiger un compte-rendu de  
81 celle-ci que vous pourrez par la suite valider, si vous le souhaitez.

## 82 83 COLLABORATION DU PARTICIPANT

84 Il est attendu de votre participation que les réponses que vous donnerez aux questions qui vous  
85 seront adressées reflètent de façon juste votre réalité.

## 86 87 88 RISQUES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION AU PROJET DE

89 **RISQUES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION AU PROJET DE**  
90 **RECHERCHE**

91 Certaines questions pourraient vous rendre inconfortable, mais vous êtes complètement libre de  
92 refuser de répondre à une question ou d'arrêter la conversation lorsque vous n'êtes pas à l'aise.  
93 En tout temps, vous pouvez arrêter l'entretien. Si vous ressentez un malaise, n'hésitez pas à en  
94 parler à l'équipe de recherche ou à faire appel au Programme d'Aide aux Employés du CISSS.

95  
96 **INCONVÉNIENTS POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION AU PROJET DE**  
97 **RECHERCHE**

98 Les inconvénients à votre participation concernent le temps nécessaire pour participer à  
99 l'entrevue.

100  
101 **AVANTAGES POUVANT DÉCOULER DE VOTRE PARTICIPATION AU PROJET DE**  
102 **RECHERCHE**

103 Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de  
104 recherche, mais nous ne pouvons pas le garantir. Par ailleurs, les informations découlant de ce  
105 projet de recherche pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine  
106 de recherche.

107  
108 **PARTICIPATION VOLONTAIRE ET POSSIBILITÉ DE RETRAIT DU PROJET DE**  
109 **RECHERCHE**

110 Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y  
111 participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans  
112 avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du  
113 projet ou à la co-chercheuse étudiante.

114  
115 Votre décision de ne pas participer à ce projet de recherche ou de vous en retirer n'aura aucune  
116 conséquence sur vos relations avec le chercheur responsable du projet et votre employeur.

117  
118 Toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement de l'étude qui pourrait affecter  
119 votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai.

120  
121 Si vous vous retirez de l'étude ou en êtes retiré, l'information déjà obtenue dans le cadre de  
122 l'étude sera conservée aussi longtemps que nécessaire pour assurer la validité scientifique de  
123 l'étude.

124  
125 **ARRÊT DU PROJET DE RECHERCHE**

126 Le chercheur responsable de l'étude et le Comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital  
127 Charles-Le Moyne / CISSS de la Montérégie-Centre peuvent mettre fin à votre participation,  
128 sans votre consentement, pour les raisons suivantes :

- 129  
130
  - 131 ▪ Le chercheur responsable du projet pense que cela est dans votre meilleur intérêt;
  - 132 ▪ Vous ne respectez pas les consignes du projet de recherche;
  - 133 ▪ Il existe des raisons administratives d'abandonner l'étude.

134 **CONFIDENTIALITÉ**

135 Durant votre participation à ce projet, le chercheur responsable du projet ainsi que sa co-  
136 chercheuse étudiante recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les  
137 renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires pour répondre aux

138 objectifs scientifiques de l'étude seront recueillis.

139

140 Ces renseignements peuvent comprendre les retranscriptions des entrevues ainsi que les  
141 réponses aux questionnaires que vous aurez complétés. Votre dossier de recherche peut aussi  
142 comprendre d'autres renseignements tels que votre profil sociodémographique (âge, sexe,  
143 scolarité).

144

145 Tous ces renseignements recueillis au cours du projet demeureront strictement confidentiels  
146 dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces  
147 renseignements, vous ne serez identifié que par un numéro de code. Ce système de codage  
148 est essentiel afin de pouvoir jumeler vos réponses à celles de vos employés. Vos données  
149 seront par la suite rendues anonymes dans la base de données. Le décodage ne peut être fait  
150 que par le chercheur principal et la co-chercheuse étudiante qui posséderont une liste contenant  
151 le nom des gestionnaires et le numéro qui leur a été assigné. Cette liste sera conservée dans  
152 deux ordinateurs distincts protégés par un mot de passe, le premier étant situé dans le bureau  
153 du chercheur principal à HEC Montréal et le deuxième, dans le bureau personnel de la co-  
154 chercheuse étudiante. Cette démarche vise à protéger la confidentialité de vos renseignements  
155 identificatoires.

156

157 Les données de recherche et les transcriptions des entrevues seront conservées pendant 5 ans  
158 par le chercheur responsable. Après cette période, ils seront détruits.

159

160 Les données pourront être publiées dans des revues spécialisées ou partagées avec d'autres  
161 personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique  
162 ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Les enregistrements  
163 audio ne seront pas diffusés.

164

165 À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourra être consulté par  
166 une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital Charles-Le Moyne  
167 / CISSS de la Montérégie-Centre, par l'établissement ou par une personne mandatée par des  
168 organismes publics autorisés. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une  
169 politique de confidentialité.

170

171 À des fins de protection, notamment afin de pouvoir communiquer avec vous rapidement, vos  
172 noms et prénoms, vos coordonnées et la date de début et de fin de votre participation au projet,  
173 seront conservés pendant un an après la fin du projet dans un répertoire sécurisé maintenu par  
174 le chercheur principal.

175

176 Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements  
177 recueillis et les faire rectifier au besoin et ce, aussi longtemps que le chercheur responsable du  
178 projet ou l'établissement détiennent ces informations. Cependant, afin de préserver l'intégrité  
179 scientifique de l'étude, vous pourriez n'avoir accès à certaines de ces informations qu'une fois  
180 l'étude terminée.

181

## 182 **COMPENSATION**

183 Vous ne recevrez aucune compensation pour votre participation à ce projet de recherche.

184

## 185 **DROITS DU PARTICIPANT ET INDEMNISATION EN CAS DE PRÉJUDICE**

186 Si vous deviez subir quelque préjudice que ce soit dû à votre participation au projet de

187 recherche, vous recevrez tous les soins et services requis par votre état de santé, sans frais de  
188 votre part.

189  
190 En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez  
191 les chercheurs ou l'établissement où se déroule ce projet de recherche de leurs responsabilités  
192 civile et professionnelle.

193

#### 194 **PERSONNES À CONTACTER**

195 Pour toute question concernant l'étude, vous pouvez communiquer avec M. Denis Chênevert,  
196 chercheur principal, au 514-340-6625, ou avec Mélanie Dufour, co-chercheure étudiante, au  
197 514-688-5838.

198

199 De plus, si vous avez des plaintes en tant que participant(e) à l'étude et désirez communiquer  
200 avec une tierce partie impartiale, vous pouvez communiquer avec le commissaire aux plaintes  
201 et à la qualité des services du CISSS de la Montérégie-Centre au 450 466-5434.

202

#### 203 **SURVEILLANCE DES ASPECTS ÉTHIQUES**

204 Le Comité d'éthique de la recherche de l'Hôpital Charles-Le Moyne / CISSS de la Montérégie-  
205 Centre a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, nous nous engageons  
206 à lui soumettre pour approbation toute révision et toute modification apportée au protocole de  
207 recherche ou au formulaire de consentement.

208

209 Si vous désirez rejoindre ce Comité vous pouvez communiquer avec son secrétariat au  
210 numéro 450 466-5000, poste 3894.

211

### ÉNONCÉ DU CONSENTEMENT

La nature de l'étude, les procédés à utiliser, les risques et les bénéfices que comporte ma participation à cette étude ainsi que le caractère confidentiel des informations qui seront recueillies au cours de l'étude m'ont été expliqués par un membre de l'équipe de recherche.

J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et j'ai reçu des réponses de façon satisfaisante. Je reconnais avoir eu le temps voulu pour prendre ma décision.

J'accepte volontairement de participer à cette étude. Je demeure libre de m'en retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte.

Je recevrai une copie signée et datée de ce formulaire de consentement.

_____ Nom du participant (caractères d'imprimerie)	_____ Signature du participant	_____ Date
--	-----------------------------------	---------------

_____ Nom de la personne qui a obtenu le consentement (caractères d'imprimerie)	_____ Signature de la personne qui a obtenu le consentement	_____ Date
--	---	---------------

### ENGAGEMENT DU CHERCHEUR

Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au formulaire de consentement et à en remettre une copie signée et datée au participant.

_____ Denis Chênevert Nom du chercheur (caractères d'imprimerie)	_____ Signature du chercheur	_____ 2019-01-05 Date
---	---------------------------------	-----------------------------

## Annexe D — Énoncé de consentement pour les gestionnaires

MP-04-2019-378- Énoncé de consentement: tel que présenté en première page du questionnaire

1 **Énoncé de consentement - Gestionnaire - Étude auprès de cadres intermédiaires du**  
2 **réseau de la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de**  
3 **leadership, la santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership**

4

5

6 Bienvenue sur la page web du questionnaire concernant l'étude citée en titre de cet énoncé de  
7 consentement. Vous êtes appelé à collaborer à cette étude à titre de cadre intermédiaire du  
8 réseau de la santé et des services sociaux.

9

10 Les deux objectifs principaux de cette étude sont d'identifier une combinaison de styles de  
11 leadership qui est optimale en termes d'efficacité et de protection de la santé psychologique au  
12 travail du cadre intermédiaire et de ses employés ainsi que de mieux comprendre la façon dont  
13 le cadre intermédiaire exerce son leadership dans le contexte de travail créé par la réforme  
14 suivant l'adoption de la Loi 10.

15

16 Vous aurez besoin d'environ **45 minutes** pour compléter le questionnaire. Il est demandé de  
17 répondre de bonne foi aux questions posées selon votre expérience et vos perceptions. Il n'y a  
18 pas de bonne ou mauvaise réponse.

19

20 Vous ne retirerez pas de bénéfice direct immédiat en participant à cette étude. Par contre, en  
21 répondant au questionnaire, vous fournirez de l'information essentielle qui pourraient  
22 contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine de recherche.

23

24 Les questions qui vous seront posées peuvent provoquer certaines réactions émotionnelles. Si  
25 vous ressentez un malaise, n'hésitez pas à en parler à l'équipe de recherche ou à faire appel au  
26 Programme d'Aide aux Employés du CISSS. Les inconvénients à votre participation concernent le  
27 temps nécessaire pour compléter le questionnaire.

28

29 La participation à cette étude est **volontaire** et vos réponses sont **non**  
30 **nominatives** et **confidentielles**. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux  
31 informations collectées. Font partie de l'équipe de recherche Mélanie Dufour, candidate à la M.  
32 Sc. en développement organisationnel à HEC Montréal et Denis Chênevert, professeur titulaire à  
33 HEC Montréal. Toutes les mesures seront prises afin d'assurer la confidentialité des résultats  
34 généraux. Le questionnaire est identifié par un code qui vous sera attribué par le chercheur  
35 principal. Ce code sera aussi présent sur le questionnaire que compléteront vos employés. Ce  
36 système de codage est essentiel afin de pouvoir jumeler vos réponses à celles de vos employés.  
37 Vos données seront par la suite rendues anonymes dans la base de données et seuls les  
38 résultats agrégés seront publiés. Le décodage ne peut être fait que par le chercheur principal et  
39 la co-chercheuse étudiante qui posséderont une liste contenant le nom des gestionnaires et le  
40 numéro qui leur a été assigné. Cette liste sera conservée dans deux ordinateurs distincts  
41 protégés par un mot de passe, le premier étant situé dans le bureau du chercheur principal à  
42 HEC Montréal et le deuxième, dans le bureau personnel de la co-chercheuse étudiante. Cette  
43 démarche vise à protéger la confidentialité de vos renseignements identificatoires.

44

45 Les réponses au questionnaire seront conservées pour une période de cinq années après la fin  
46 du projet et seront ensuite détruites.

47

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Annexe E - Énoncé de consentement pour les employés

MP-04-2019-378- Énoncé de consentement: tel que présenté en première page du questionnaire

1 **Énoncé de consentement - Employé - Étude auprès de cadres intermédiaires du réseau de**  
2 **la santé et des services sociaux du Québec: exploration du lien entre les styles de leadership, la**  
3 **santé psychologique au travail et l'efficacité du leadership**

4  
5

6 Bienvenue sur la page web du questionnaire concernant l'étude citée en titre de cet énoncé de  
7 consentement. Vous êtes appelé à collaborer à cette étude à titre d'employé sous la supervision  
8 d'un cadre intermédiaire du réseau de la santé et des services sociaux.

9

10 Les deux objectifs principaux de cette étude sont d'identifier une combinaison de styles de  
11 leadership qui est optimale en termes d'efficacité et de protection de la santé psychologique au  
12 travail du cadre intermédiaire et de ses employés ainsi que de mieux comprendre la façon dont  
13 le cadre intermédiaire exerce son leadership dans le contexte de travail créé par la réforme  
14 suivant l'adoption de la Loi 10.

15

16 Vous aurez besoin d'environ **45 minutes** pour compléter le questionnaire. Il est demandé de  
17 répondre de bonne foi aux questions posées selon votre expérience et vos perceptions. Il n'y a  
18 pas de bonne ou mauvaise réponse.

19

20 Vous ne retirerez pas de bénéfice direct immédiat en participant à cette étude. Par contre, en  
21 répondant au questionnaire, vous fournirez de l'information essentielle qui pourraient  
22 contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine de recherche.

23

24 Les questions qui vous seront posées peuvent provoquer certaines réactions émotionnelles. Si  
25 vous ressentez un malaise, n'hésitez pas à en parler à l'équipe de recherche ou à faire appel au  
26 Programme d'Aide aux Employés du CISSS. Les inconvénients à votre participation concernent le  
27 temps nécessaire pour compléter le questionnaire.

28

29 La participation à cette étude est **volontaire** et vos réponses sont **non**  
30 **nominatives** et **confidentielles**. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux  
31 informations collectées. Font partie de l'équipe de recherche Mélanie Dufour, candidate à la  
32 maîtrise en sciences de la gestion à HEC Montréal et Denis Chênevert, professeur titulaire à HEC  
33 Montréal. Toutes les mesures seront prises afin d'assurer la confidentialité des résultats  
34 généraux. Le questionnaire est identifié par un code attribué à votre gestionnaire. Ce système  
35 de codage est essentiel afin de pouvoir jumeler vos réponses à celles de votre gestionnaire. Les  
36 données seront par la suite rendues anonymes dans la base de données et seuls les résultats  
37 agrégés seront publiés. Le décodage ne peut être fait que par le chercheur principal et la co-  
38 chercheure étudiante qui posséderont une liste contenant le nom des gestionnaires et le  
39 numéro qui leur a été assigné. Cette liste sera conservée dans deux ordinateurs distincts  
40 protégés par un mot de passe, le premier étant situé dans le bureau du chercheur principal à  
41 HEC Montréal et le deuxième, dans le bureau personnel de la co-chercheure étudiante. Cette  
42 démarche vise à protéger la confidentialité de vos renseignements identificatoires.

43 Les réponses au questionnaire seront conservées pour une période de cinq années après la fin  
44 du projet et seront ensuite détruites.

45

46 En répondant à ce questionnaire, vous consentez à participer à cette étude.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## **Annexe F — Annonce de recrutement aux gestionnaires**

Bonjour,

Nous sollicitons votre participation à une étude menée par une équipe de recherche de HEC Montréal qui vise à identifier un profil de leadership optimal en termes d'efficacité et de protection de la santé psychologique du cadre intermédiaire et de ses employés.

Ce projet de recherche a été formellement autorisé par le CISSS/CIUSSS (anonyme). La participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire et vos réponses demeureront strictement confidentielles.

### **Pour être admissible à cette étude, vous devez :**

1. Être cadre intermédiaire depuis minimalement 1 an ;
2. Avoir minimalement 10 employés sous votre supervision qui œuvrent directement auprès des clients. Vos employés doivent avoir accès à une adresse courriel au travail.

### **La participation à cette étude comprend :**

- Pour le gestionnaire : la complétion d'un questionnaire électronique d'une durée d'environ 45 minutes. Par la suite, le gestionnaire sera invité à participer à une entrevue individuelle avec un membre de l'équipe de recherche d'une durée approximative de 60 minutes.
- Pour ses employés : la complétion d'un questionnaire électronique d'une durée d'environ 45 minutes.

Nous tenons à préciser que les données provenant de la participation de vos employés sont importantes dans l'analyse des résultats. Toutefois, nous sommes conscients que la réalité de travail de vos équipes est parfois chargée. Nous vous rappelons que la participation de vos employés, quoique souhaitable, demeure totalement volontaire de leur part. Votre participation unique serait en soi d'une grande valeur pour l'équipe de recherche et pourrait permettre la recommandation d'interventions liées au développement du leadership chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux.

Pour participer à l'étude ou pour de plus amples renseignements sur le projet, vous pouvez communiquer avec Mélanie Dufour, étudiante à la maîtrise au HEC à (adresse courriel).

## **Annexe G — Annonce de recrutement aux employés**

### **Participants recherchés pour participer à une étude sur le leadership et la santé psychologique au travail**

Une équipe de recherche de HEC Montréal mène actuellement une étude qui vise à identifier un profil de leadership optimal en termes d'efficacité et de protection de la santé psychologique du cadre intermédiaire et de ses employés.

Ce projet de recherche a été formellement autorisé par le CISSS/CIUSSS (anonyme). La participation à ce projet de recherche se fait sur une base volontaire et vos réponses demeureront strictement confidentielles.

#### **La participation à cette étude comprend :**

- La complétion d'un questionnaire électronique d'une durée d'environ 45 minutes.

Votre contribution pourrait permettre la recommandation d'interventions liées au développement du leadership chez les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux.

Pour participer à l'étude ou pour de plus amples renseignements sur le projet, vous pouvez communiquer avec Mélanie Dufour, étudiante à la maîtrise au HEC à (adresse courriel).



