

# Génériques et/ou spécifiques ? Quels sont les facteurs de risque permettant d'expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau ?

Sabrina Pellerin and Julie Cloutier

Volume 7, Number 2, Fall 2023

Santé psychologique au travail

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1107905ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1107905ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Pellerin, S. & Cloutier, J. (2023). Génériques et/ou spécifiques ? Quels sont les facteurs de risque permettant d'expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau ? *Humain et Organisation*, 7(2), 43–64.  
<https://doi.org/10.7202/1107905ar>

Article abstract

The scientific literature that aims to identify the determinants of psychological distress at work essentially focuses on psychosocial risk factors that are widespread in various types of jobs, such as task characteristics (Karasek, 1979). These are factors that can be associated with many occupations since their conceptualization is generic (e.g., quantitative workload). However, studies that focus on factors that are specific to the very nature of the jobs studied are still a minority in the literature on psychological distress. In our study, we investigate the stress factors associated with the role of the first-line manager, which is recognized for its so-called “paradoxical” nature (Hales, 2005). We aim to identify the stress factors associated with their role, and then to verify their influence on first-line managers’ psychological distress. Therefore, we opt for a mixed methodology by deploying a sequential exploratory design (Creswell, 2009). This type of design begins with an inductive approach that allows the collection of qualitative data (N=14) conducive to the discovery of specific stress factors. The quantitative study then makes it possible to verify the effect of these stress factors on the level of psychological distress using data provided from a larger sample (N= 243). Our research highlights the specific risk factors associated with the role of first-line managers, namely the accountability / control conflict as well as the role conflict related to the paradoxical position they occupy. Also, the hypothetico-deductive study shows that these specific factors contribute to influencing first-line managers’ psychological distress along with generic risk factors (i.e., quantitative workload). Our results provide a better understanding of how tasks and responsibilities contribute to engender psychological distress in addition to positioning risk factors that are specific to first-line managers as a relevant research avenue to deepen the understanding of the phenomenon of psychological distress at work.

# Génériques et/ou spécifiques? Quels sont les facteurs de risque permettant d'expliquer la détresse psychologique des cadres de premier niveau?

Sabrina PELLERIN<sup>1</sup>  
Julie CLOUTIER<sup>1</sup>

 22<sup>e</sup>  
CONGRÈS  
AIPTLF | Montréal  
17-21 juillet 2023  
J'y participe!

<sup>1</sup>ESG UQAM

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse suivante: [pellerin.sabrina@uqam.ca](mailto:pellerin.sabrina@uqam.ca)

---

## Résumé

La littérature scientifique visant à identifier les déterminants de la détresse psychologique au travail se concentre essentiellement sur des facteurs de risque psychosociaux largement répandus dans divers types d'emplois, comme les caractéristiques des tâches (Karasek, 1979). Il s'agit de facteurs pouvant être associés à bon nombre d'occupations puisque leur conceptualisation est générique (p. ex. la charge de travail quantitative). Or les études qui s'intéressent aux facteurs spécifiques à la nature même des emplois étudiés sont encore minoritaires dans la littérature portant sur la détresse psychologique. Dans notre étude, nous investiguons les facteurs de stress associés au rôle des cadres de premier niveau, lequel est reconnu pour sa nature dite « paradoxale » (Hales, 2005). Notre objectif de recherche consiste à identifier les facteurs de stress associés à leur rôle, puis à vérifier l'influence de ceux-ci sur leur niveau de détresse psychologique. Nous optons pour une méthodologie mixte en déployant un devis de type séquentiel exploratoire (Creswell, 2009). Ce type de devis débute par une approche inductive qui permet la collecte de données qualitatives (N=14) propices à la découverte de facteurs de stress spécifiques. Le volet quantitatif subséquent permet de vérifier l'effet de ces facteurs de stress sur le niveau de détresse psychologique à l'aide de données collectées auprès d'un plus vaste échantillon (N= 243). Notre recherche mixte permet d'abord de mettre en lumière les facteurs de risque spécifiques au rôle des cadres de premier niveau, soit le conflit imputabilité/contrôle ainsi que le conflit de rôle associé à la position paradoxale qu'ils occupent. Ensuite, l'étude hypothético-déductive montre que ces facteurs spécifiques contribuent à influencer leur niveau de détresse psychologique, tout comme les facteurs de risque génériques (c.-à-d. la charge de travail quantitative). Nos résultats permettent de mieux comprendre comment les tâches et les responsabilités contribuent à engendrer de la détresse psychologique en plus de positionner les facteurs de risque spécifiques au rôle des cadres de premier niveau comme une avenue de recherche pertinente pour mieux comprendre le phénomène de la détresse psychologique au travail.

**Mots clés :** Détresse psychologique, Cadres de premier niveau, Tensions de rôle, Demandes psychologiques, Risques psychosociaux.

**Abstract**

The scientific literature that aims to identify the determinants of psychological distress at work essentially focuses on psychosocial risk factors that are widespread in various types of jobs, such as task characteristics (Karasek, 1979). These are factors that can be associated with many occupations since their conceptualization is generic (e.g., quantitative workload). However, studies that focus on factors that are specific to the very nature of the jobs studied are still a minority in the literature on psychological distress. In our study, we investigate the stress factors associated with the role of the first-line manager, which is recognized for its so-called “paradoxical” nature (Hales, 2005). We aim to identify the stress factors associated with their role, and then to verify their influence on first-line managers’ psychological distress. Therefore, we opt for a mixed methodology by deploying a sequential exploratory design (Creswell, 2009). This type of design begins with an inductive approach that allows the collection of qualitative data (N=14) conducive to the discovery of specific stress factors. The quantitative study then makes it possible to verify the effect of these stress factors on the level of psychological distress using data provided from a larger sample (N= 243). Our research highlights the specific risk factors associated with the role of first-line managers, namely the accountability / control conflict as well as the role conflict related to the paradoxical position they occupy. Also, the hypothetico-deductive study shows that these specific factors contribute to influencing first-line managers’ psychological distress along with generic risk factors (i.e., quantitative workload). Our results provide a better understanding of how tasks and responsibilities contribute to engender psychological distress in addition to positioning risk factors that are specific to first-line managers as a relevant research avenue to deepen the understanding of the phenomenon of psychological distress at work.

**Keywords :** Psychological distress, Front-line managers, Role tensions, Job demands, Psychological risk factors.

## 1. Introduction

La santé psychologique au travail suscite un intérêt sans précédent. Bien que celle des employés non-cadres ait fait l'objet de nombreuses études (pour une recension des écrits scientifiques, voir Harvey et al., 2017), la santé psychologique des cadres retient de plus en plus l'attention. Selon de récentes statistiques, les cadres présenteraient une moins bonne santé psychologique que les employés non-cadres (Biron, 2020; LifeWorks, 2022). Qui plus est, les cadres de premier niveau seraient non seulement plus susceptibles de présenter des problèmes de santé psychologique que les employés non-cadres (Muntaner et al., 2003; Prins et al., 2015), mais ils seraient également plus à risque que les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs (Biron, 2020; Björklund et al., 2013; Worrall, Mather et Cooper, 2016). La mauvaise santé psychologique renvoie au concept de détresse psychologique, lequel est défini globalement comme un état psychologique pénible qui se manifeste par l'anxiété et la dépression (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000; OCDE, 2012; Ridner, 2004). Dès maintenant, précisons que la dépression est caractérisée par la tristesse, la fatigue, l'irritabilité, le désespoir et la dévalorisation de soi, alors que l'anxiété fait référence à la nervosité, l'inquiétude et des craintes engendrées par l'anticipation d'événements négatifs (Drapeau et al., 2011; Ilfeld, 1976; Massé, 2000).

Jusqu'à présent, un nombre limité d'études ont tenté de faire la lumière sur les facteurs de risque associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau (Adriaenssens et al., 2017; Love et Edwards, 2005; Nourry et al., 2014). Précisons d'emblée que ces cadres représentent le premier niveau de gestion qui est responsable de la supervision du personnel non-cadre et qui est lui-même supervisé par un cadre intermédiaire (Hales, 2005; Mintzberg, 2009)<sup>1</sup>.

Les études les concernant visent surtout à transposer à cette catégorie de cadres des modèles dominants et génériques, tels que le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) qui a été largement éprouvé auprès d'employés non-cadres occupant diverses occupations (pour des méta-analyses, voir : Luchman et González-Morales, 2013; Stansfeld et Candy, 2006; pour des recensions des écrits scientifiques, voir : De Lange et al., 2003; Harvey et al., 2017; Häusser et al., 2010). Selon ce modèle, les problèmes de santé psychologique sont attribuables à l'accumulation de stress engendré lorsque la charge de travail demandée aux individus excède ce qu'ils sont capables de fournir. Ces études visent donc essentiellement à confirmer l'effet des facteurs de stress génériques maintes fois vérifiés (c.-à-d. la charge quantitative et qualitative), plutôt que de faire ressortir des facteurs de stress spécifiques au rôle des cadres de premier niveau.

Pourtant, leur rôle présente plusieurs spécificités qui les distinguent à la fois des employés non-cadres et des autres catégories de cadres, comme en témoignent les nombreuses études sur le sujet (entre autres : Evans, 2017; Hutchinson et Purcell, 2010; Løkke et Madsen, 2014; McConville, 2006; Sassi et Ben Aissa, 2016; Townsend et

---

<sup>1</sup> Les cadres de premier niveau sont entre autres appelés « managers de première ligne », « managers de proximité », « superviseurs », « gestionnaires de premier niveau » ou encore « *first-line managers* » et « *front-line managers* » en anglais.

Dundon, 2015; Wan, 2013). Par exemple, parce que les cadres de premier niveau se situent entre ces deux groupes occupationnels (Hales, 2005; Mintzberg, 2009), leur position peut être qualifiée de « paradoxale » (Bellini, 2005; Guilmot et Vas, 2013), de « sandwich » (Driscoll et al., 1978; McConville et Holden, 1999), ou encore de « contradictoire » (Muntaner et al., 1998; Prins et al., 2015; Wright, 1997). Cela s'explique du fait qu'ils ont la responsabilité de concilier des attentes divergentes provenant de la direction et des employés sous leur supervision (Bellini, 2005; Codo et Soparnot, 2013; Zierden, 1980). D'une part, la direction s'attend généralement à ce que les cadres de premier niveau s'assurent du rendement optimal de leurs subordonnés tout en contrôlant les coûts de main-d'œuvre. D'autre part, les subordonnés souhaitent habituellement accomplir une charge de travail raisonnable et obtenir des rétributions suffisantes et équitables.

En vue de combler la lacune identifiée dans les écrits scientifiques, l'objectif de notre recherche consiste à déterminer les facteurs de stress associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau et à vérifier la contribution des facteurs de stress spécifiques au rôle des cadres de premier niveau au-delà de la charge de travail (Karasek, 1979). Suivant une méthode de recherche mixte de type séquentiel exploratoire (Creswell, 2009), notre recherche repose sur la réalisation de deux études. Suivant une approche inductive, la première étude vise à découvrir des facteurs de stress spécifiques aux cadres de premier niveau. La deuxième étude repose sur une démarche hypothético-déductive de manière à vérifier dans quelle mesure les facteurs de stress identifiés influencent le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau. Notre recherche contribue à mieux comprendre les facteurs explicatifs de la détresse psychologique à travers la découverte et la vérification de facteurs de stress jusqu'ici peu ou pas explorés dans la littérature.

Notre objectif de recherche se révèle pertinent puisque les cadres de premier niveau jouent un rôle de premier plan dans le fonctionnement des organisations. Par conséquent, leur état de santé psychologique est susceptible de les empêcher d'assumer pleinement leurs responsabilités à l'égard de leurs subordonnés, notamment du point de vue du soutien à la performance. De plus, il a été montré que les cadres qui souffrent de détresse psychologique ont davantage tendance à adopter des comportements de supervision abusive (Byrne et al., 2014; Tepper, 2000), ce qui nuit à la performance de leurs subordonnés (pour une méta-analyse, voir Zhang et Liao, 2015).

De plus, notre étude tire sa pertinence du fait que, de façon générale, les facteurs de risque spécifiques à l'occupation professionnelle se révèlent de meilleurs prédicteurs de la détresse psychologique que des facteurs de risque dits « génériques » ou encore applicables à toutes les occupations en raison de leur universalité (p. ex. la charge de travail) (Beehr et al., 2000; Mellor et al., 2014; Sparks et Cooper, 1999).

## 2. Cadre méthodologique mixte

Suivant les recommandations de Creswell (2014), nous présenterons la méthode mixte utilisée dans cette recherche de manière détaillée parce qu'elle structure le déroulement et la présentation des deux études réalisées dans le cadre de cette recherche.

Les méthodes mixtes reposent sur la combinaison de démarches inductive et hypothético-déductive (Creswell, 2009; Creswell et Plano Clark, 2003). Elles s'appuient ainsi sur la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives. Dans cette recherche, nous avons opté pour une stratégie séquentielle exploratoire, laquelle comporte deux études. La première consiste à découvrir les facteurs de stress associés à la détresse psychologique à travers la collecte de données qualitatives. L'analyse de ces données mène à la formulation d'hypothèses de recherche qui, dans le cadre de la deuxième étude, guident la collecte de données quantitatives. La stratégie séquentielle exploratoire est celle qui est la plus appropriée pour explorer les éléments et les relations qui constituent un phénomène peu étudié (étude inductive) pour ensuite vérifier la portée générale (généralisation) des nouvelles connaissances produites (étude hypothético-déductive) (Creswell, 2009; Creswell et Plano Clark, 2003).

Dans le présent article, la première étude sera présentée en entier (cadre méthodologique, analyse des données et résultats) avant de passer au détail de la deuxième étude (cadre conceptuel, cadre méthodologique, analyse des données et résultats). Les sections subséquentes (discussion des résultats, contributions et limites) se rapporteront globalement à la recherche mixte réalisée.

### 2.1 Étude n° 1 : Exploration des sources de stress associées au rôle des cadres de premier niveau

L'objectif de cette étude inductive consiste à découvrir les facteurs de stress auxquels sont exposés les cadres de premier niveau dans leur quotidien. Il s'agit ainsi de partir du vécu subjectif des cadres, sans a priori théorique, de manière à faire émerger les éléments du milieu de travail qui sont associés à des émotions négatives.

## 3. Cadre méthodologique

À l'aide de la technique « boule de neige » (Patton, 2014), 14 cadres de premier niveau<sup>2</sup> ont été recrutés en fonction de leur profil diversifié. Plus précisément, chacune des deux autrices a d'abord recruté un premier participant de son réseau professionnel. Ensuite, cette personne recrutée a référé un autre cadre de premier niveau travaillant dans une organisation autre que la sienne, et ainsi de suite jusqu'à la composition finale de l'échantillon. Cela a permis d'assurer une diversification externe (Patton, 2014). Les chercheuses se sont également assurées que les participants retenus respectaient les critères d'inclusion établis<sup>3</sup> (Etikan et al., 2015).

<sup>2</sup> La saturation théorique des données a été atteinte à la 10<sup>ième</sup> entrevue (Strauss et Corbin, 1998, p. 136).

<sup>3</sup> Les critères d'inclusion retenus étaient les suivants : 1) Occuper un poste de cadre de premier niveau depuis au moins une année afin d'en avoir une connaissance suffisamment étendue; 2) Avoir 18 ans et plus (pour les considérations éthiques); 3) Travailler dans une organisation située au Québec (pour des considérations pratiques).

L'échantillon final est composé de 9 femmes et 5 hommes à l'emploi d'organisations de tailles variées provenant de 10 secteurs d'activité économique. Ils ont cumulé entre 2 ans et 25 ans d'expérience à titre de cadres de premier niveau auprès d'équipes comptant de 8 à 55 subordonnés. Les données ont été collectées à l'aide d'entrevues semi-dirigées d'une durée approximative de 60 à 90 minutes. Elles ont été enregistrées et retranscrites afin de faciliter l'étape de l'analyse des données. Après avoir expliqué leurs tâches et leurs responsabilités, les cadres de premier niveau étaient invités à s'exprimer sur les facteurs de stress dans leur milieu de travail. À partir de la définition de la détresse psychologique et de ses composantes, les questions suivantes leur ont été posées : « Dans votre travail, qu'est-ce qui vous : a) dérange ? b) irrite ou rend en colère ? c) préoccupe ? d) fatigue ? e) rend triste ? f) déprime ? g) fait sentir "pas bon/bonne" ? h) stresse ? » Pour chacun de ces aspects, une question d'approfondissement était formulée : « Pourquoi et comment ces aspects ont-ils provoqué cette sensation ? »

### 3.1 Analyse et interprétation des données qualitatives

L'analyse qualitative a été réalisée suivant la méthode de l'analyse de contenu telle que décrite par L'Écuyer (1987). Son objectif consiste à explorer et à comprendre le sens que donnent les participants au monde qui les entoure. L'analyse des transcriptions des entrevues a permis de repérer des unités de sens afin de les rattacher à des concepts de premier niveau d'abstraction. Ces concepts ont ensuite été regroupés dans de plus vastes catégories, soit sous des concepts de deuxième niveau d'abstraction<sup>4</sup>. Finalement, l'interprétation des données a abouti à la conception d'un modèle d'analyse intégrateur comprenant l'ensemble des catégories et codes identifiés de même que les interrelations existantes (à paraître ; Pellerin, 2023).

C'est à l'étape du premier niveau d'abstraction que les concepts spécifiques ont émergé. Certaines unités de sens revenaient fréquemment dans les propos des participants, mais ne trouvaient pas de référents exacts dans la littérature. Ces unités de sens renvoyaient à des réalités nouvelles, que nous désignons par les expressions « conflit imputabilité-contrôle » et « conflit de rôle spécifique ». Quelques-uns de ces extraits de transcriptions des entrevues seront d'ailleurs présentés ci-dessous et en annexe A de cet article<sup>5</sup>.

### 3.2 Résultats

L'analyse a permis de faire ressortir que l'exercice du rôle des cadres de premier niveau entraîne des contradictions génératrices de tensions paradoxales (ex. conflit de rôle, conflit imputabilité/contrôle), lesquelles contribuent à engendrer de la détresse psychologique.

---

<sup>4</sup> Par exemple, la charge de travail quantitative (premier niveau d'abstraction) s'inscrit dans la plus vaste catégorie des demandes au travail (deuxième niveau d'abstraction). Il en va de même pour le conflit de rôle et le conflit imputabilité / contrôle (concepts émergents, premier niveau d'abstraction) qui se rattachent à la catégorie des tensions de rôle (deuxième niveau d'abstraction).

<sup>5</sup> Ces analyses et extraits feront également l'objet d'une publication ailleurs (à paraître ; Pellerin, 2023).

### 3.2.1 Le conflit de rôle

Le rôle des cadres de premier niveau consiste à diriger et à soutenir les actions des subordonnés afin de satisfaire les attentes de la direction (maximiser la contribution des employés en minimisant les coûts de main-d'œuvre). Or, pour ce faire, les cadres de premier niveau doivent inciter leurs subordonnés à coopérer et à fournir les efforts requis, et ce, en satisfaisant leurs attentes (maximiser leur bien-être à travers une charge de travail raisonnable et des rétributions suffisantes et équitables). Par conséquent, les cadres sont exposés à un conflit de rôle qui résulte du fait que, pour atteindre leurs propres objectifs, ils doivent satisfaire à la fois les attentes contradictoires de la direction et de leurs subordonnés. Cela entraîne des tensions, comme en témoigne l'extrait suivant :

« *Ce qui est claquant, c'est d'avoir le souci de plaire aux deux : à tes employés et à ton D. G. à la fois.* » (Entrevue 2)

Le conflit de rôle entraînerait une tension liée à la peur de ne pas réussir à concilier les attentes contradictoires des deux parties. En effet, cela aurait pour conséquence la perte des ressources nécessaires, comme la collaboration des subordonnés pour produire les résultats attendus, ce qui limiterait alors la possibilité des cadres de premier niveau de satisfaire les attentes de la direction.

Ce conflit de rôle spécifique se distingue du conflit de rôle qui est mobilisé dans la théorie des rôles (Katz et Kahn, 1966) et est propre à la réalité des cadres de premier niveau (Codo et Soparnot, 2013). La conceptualisation initiale du conflit de rôle prend la forme de « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs attentes reliées au rôle faisant en sorte que le respect d'une attente rende le respect des autres attentes difficile » (Katz et Kahn, 1966, p. 204, traduction libre). Ce sont les attentes de la direction et des subordonnés qui sont principalement concernées dans le cas des cadres de premier niveau (Codo et Soparnot, 2013). Or, notre conceptualisation du conflit de rôle précise que la conciliation de ces attentes s'avère nécessaire étant donné que les deux parties sont interdépendantes. Les subordonnés constituent les ressources humaines qui permettront aux cadres de premier niveau de satisfaire les demandes de la direction. Nous formulons donc la proposition suivante : le conflit de rôle auquel sont exposés les cadres de premier niveau constitue un facteur de stress.

### 3.2.2 Le conflit imputabilité/contrôle

Les cadres de premier niveau sont également exposés à une tension paradoxale que nous avons désignée par le terme « conflit imputabilité/contrôle ». Ce conflit découle du fait que les cadres de premier niveau portent la responsabilité des résultats que produit le personnel subordonné, alors qu'ils exercent un contrôle assez limité sur celui-ci. Leur performance et leur carrière dépendent notamment du rendement de leurs subordonnés.



Les objectifs à atteindre (c.-à-d. les attentes) et les ressources pour les atteindre (c.-à-d. le nombre et la qualité des subordonnés) sont tous deux déterminés par la direction. L'extrait suivant illustre ce concept :

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

Or, selon les entrevues réalisées, il semble que les cadres de premier niveau n'obtiennent pas suffisamment de ressources pour produire les résultats que la direction attend d'eux. Ils doivent toutefois porter la responsabilité de l'échec, le cas échéant. Même si les deux parties de l'équation (les objectifs et les ressources) sont sous le contrôle de la direction, l'incapacité de réaliser les objectifs est présumée être la faute de la « mauvaise gestion » des cadres de premier niveau.

Il apparaît que ces derniers perçoivent cette situation comme une injustice : la direction semble savoir que l'attribution des ressources ne répond pas aux besoins des cadres compte tenu des objectifs à réaliser, et cela semble être la règle du jeu. Par conséquent, les cadres sont enclins à éprouver du ressentiment à l'égard de la direction.

De plus, les cadres de premier niveau exercent un pouvoir d'influence limité sur les comportements de leurs subordonnés, qui ne suivent pas systématiquement leurs directives. Ainsi, les cadres vivent de l'incertitude et éprouvent un sentiment d'impuissance. Ils ont peu de contrôle sur la manière dont les employés vont s'acquitter de leurs tâches, et ne sont pas en mesure de les surveiller constamment, ce qui pourrait leur permettre de réduire leur degré d'incertitude.

Enfin, parce que les cadres sont imputables des résultats de leurs subordonnés, ils s'efforcent de déployer leur pouvoir d'influence à travers des actions visant à orienter et à soutenir le rendement du personnel : information, formation, encouragements, etc. Or, malgré cela, lorsque les subordonnés ne présentent pas les résultats attendus, les cadres ressentent la désagréable impression d'avoir gaspillé leur temps et leurs efforts : ils ont investi inutilement leurs ressources, puisque celles-ci n'ont pas permis de produire les résultats escomptés. Il en résulte un sentiment de perte.

Nous formulons donc la proposition suivante : le conflit imputabilité/contrôle auquel sont exposés les cadres de premier niveau constitue un facteur de stress.

#### **4. Étude n° 2 : Vérification des facteurs de risque pour la détresse psychologique**

L'objectif de cette étude hypothético-déductive consiste à déterminer les facteurs de stress associés à la détresse psychologique des cadres de premier niveau et à vérifier la contribution des facteurs de stress spécifiques au rôle des cadres de premier niveau au-delà de la charge de travail (Karasek, 1979). Le modèle demande-contrôle de Karasek

(1979) s'illustre comme l'un des principaux modèles génériques permettant d'expliquer la détresse psychologique des travailleurs.

## 4.1 Cadre conceptuel

### 4.1.1 Le modèle demande-contrôle de Karasek (1979)

Le modèle demande-contrôle de Karasek (1979) stipule que les problèmes de santé psychologique sont attribuables à l'accumulation du stress qui provient de l'incapacité perçue d'effectuer le travail demandé dans le temps accordé. Cette situation se présente lorsque la charge de travail excède ce que l'individu est capable de fournir en fonction de son degré de latitude décisionnelle. La charge de travail présente deux aspects : la charge quantitative fait référence à la quantité de travail à réaliser dans le temps accordé et la charge qualitative concerne la complexité du travail et les efforts cognitifs à mobiliser (concentration intense, interruptions) pendant la période concernée. Quant à la latitude décisionnelle, elle concerne l'autonomie – la liberté de prendre des décisions – et la possibilité d'utiliser et de développer ses compétences dans le contexte professionnel (Karasek, 1979). Ainsi, la charge de travail crée une pression chez l'individu (« energized state »). Plus la charge de travail est élevée, plus la pression ressentie est forte. Lorsque l'individu n'est pas en mesure de faire face à sa charge de travail en raison de contraintes telle que la faible latitude décisionnelle, la pression s'accumule et se transforme en stress, en sentiment d'impuissance et en frustration, ce qui entraîne des problèmes de santé psychologique à plus ou moins longue échéance (Karasek, 1979). Notons également que le modèle a été bonifié par l'ajout du facteur de soutien social, qui atténue la tension ressentie et permet aux travailleurs de recevoir une aide extérieure afin de réaliser leurs tâches (Karasek et Theorell, 1990 ; Karasek et al., 1982). Or, si le modèle à trois facteurs est fréquemment utilisé, l'effet modérateur du soutien social est moins largement supporté (voir la recension des écrits scientifiques de Van der Doef et Maes, 1999).

Le modèle demande-contrôle (Karasek, 1979) a fait l'objet de plusieurs validations empiriques auprès de différentes catégories de travailleurs (pour des méta-analyses, voir : Luchman et González-Morales, 2013; Stansfeld et Candy, 2006; pour des recensions des écrits scientifiques, voir : Harvey et al., 2017; Theorell et al., 2015). Si les demandes et le contrôle exercent séparément une influence directe sur la détresse psychologique, ce n'est pas systématiquement le cas pour leur interaction (Asif et al., 2018; pour une recension des écrits scientifiques, voir Häusser et al., 2010).

La charge de travail a été étudiée dans le cadre des études réalisées auprès d'échantillons de cadres de tous niveaux confondus (Hentrich et al., 2017; Hobson et Beach, 2000; Noblet, Rodwell et McWilliams, 2001). Les rares études portant sur les cadres de premier niveau tendent également à confirmer l'influence positive de la charge de travail quantitative (Love et Edwards, 2005). Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

*H1 : La charge de travail quantitative perçue exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau.*

*H2 : La charge de travail qualitative perçue exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau.*

#### *4.1.2 Les facteurs de risque spécifiques au rôle des cadres de premier niveau*

L'analyse inductive réalisée dans le cadre de la première étude a mené à l'identification de deux facteurs de risque générateurs de tensions, à savoir le conflit de rôle et le conflit imputabilité/contrôle. À l'aide des données quantitatives, nous entendons donc vérifier la vraisemblance des deux hypothèses suivantes :

*H3 : Le conflit de rôle perçu exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau.*

*H4 : Le conflit imputabilité/contrôle perçu exerce une influence positive sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau.*

Finalement, les résultats d'études antérieures ont montré la contribution supplémentaire des facteurs de risque spécifiques pour expliquer la détresse psychologique des travailleurs occupant diverses occupations (Mellor et al., 2014; Sundin et al., 2011; Verhoef et al., 2021). Ces résultats nous permettent de formuler l'hypothèse qui suit pour les cadres de premier niveau.

*H5 : Les deux facteurs de risque spécifiques permettent d'augmenter de manière statistiquement significative le pourcentage de variance expliquée pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau.*

## **4.2 Cadre méthodologique**

### *4.2.1 Procédures et participants*

S'inscrivant dans une démarche de recherche hypothético-déductive, cette deuxième étude suit un devis corrélationnel à coupe transversale à deux temps de mesure. Les données ont été collectées auprès de trois échantillons de cadres de premier niveau provenant de différents secteurs d'activité. Comme le prévoit la technique du recensement, les 2 500 cadres visés par notre étude ont été invités à répondre à deux questionnaires électroniques sur le logiciel LimeSurvey, par l'entremise d'un courriel d'invitation transmis par le regroupement de cadres auquel ils appartiennent. Notons que la technique du recensement présente l'avantage d'éviter l'erreur aléatoire liée à l'échantillonnage (Bryman et Bell, 2011) puisque les participants de la population ont tous la possibilité de participer à l'étude (Fowler, 2014). Le premier questionnaire portait sur les caractéristiques démographiques et les facteurs de risque. Lancé trois semaines plus tard, le deuxième visait à collecter les données concernant le niveau de détresse psychologique. Le devis à deux temps de mesure a été privilégié puisqu'il permet de réduire le biais de variance commune (Malhotra et al., 2017; Podsakoff et al., 2003).

Un total de 788 cadres de premier niveau (31.5 %) ont répondu au premier questionnaire et 807 (32.3 %) ont répondu au deuxième questionnaire. Notre échantillon final est constitué des cadres de premier niveau qui ont répondu aux deux questionnaires et qui ont indiqué un code d'accès personnalisé permettant d'apparier leurs réponses, soit 243 cadres. L'échantillon final est composé de 37.4 % de femmes et 62.6% d'hommes. Le groupe d'âge médian est celui des 45-54 ans. En outre, plus de la moitié des cadres de premier niveau (68.7 %) sont à l'emploi de leur organisation depuis plus de 10 années. Une proportion importante détient un diplôme d'études universitaires de premier cycle (37.0 %) ou d'un cycle supérieur (27.6 %).

#### 4.2.2 Instruments de mesure

Les données concernant les facteurs de risque génériques issus du modèle de Karasek (1979) et la détresse psychologique ont été collectées à l'aide d'instruments de mesure dont la validité a été largement démontrée. Les instruments utilisés pour mesurer la charge de travail quantitative et qualitative (Larocque et al., 1998) ont été adaptés au rôle des cadres de premier niveau. Pour la charge quantitative, l'un des trois énoncés était : « Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail » ( $\alpha = 0.71$ ). L'un des deux énoncés utilisés pour mesurer la charge qualitative était : « Je suis souvent interrompu par mes employés dans mon travail » ( $\alpha = 0.70$ ). Nous avons utilisé l'Indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPSQ) (Préville et al., 1992) pour mesurer le niveau de détresse psychologique (6 énoncés;  $\alpha = 0.86$ ; 5 modalités de réponse : 1= Jamais à 5 = Tout le temps). Les instruments utilisés pour mesurer les facteurs de risque spécifiques ont été développés à travers une approche inductive (Hinkin, 1998) dont les données proviennent des entrevues réalisées auprès des cadres. Les données concernant le conflit de rôle ont été collectées à l'aide de quatre énoncés, par exemple : « J'ai l'impression de devoir faire un choix entre la performance de mon unité et la satisfaction de mes employés » ( $\alpha = 0.88$ ). Pour mesurer le conflit imputabilité/contrôle, cinq énoncés ont été développés, par exemple : « Si je n'atteins pas mes objectifs, la direction me le reproche, même si je n'ai pas suffisamment d'employés pour y arriver »; « On me tient responsable de la performance de mes employés alors que je ne peux pas décider de la manière de les gérer » ( $\alpha = 0.89$ ). À l'exception de l'IDPSQ, une échelle de Likert à cinq modalités de réponses a été utilisée pour collecter les données.

### 4.3 Technique d'analyse de données quantitatives

Pour vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche, une régression linéaire multiple (moindres carrés ordinaires) a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Les variables de contrôle (données sociodémographiques) ont été intégrées à l'équation de régression dans le premier bloc. Le deuxième bloc comportait les facteurs de risque génériques, soit la charge de travail quantitative et qualitative, permettant de mettre à l'épreuve les hypothèses 1 et 2. Finalement, dans un troisième bloc, nous avons ajouté les facteurs de risque spécifiques au rôle des cadres de premier niveau, à savoir le conflit de rôle et le conflit imputabilité/contrôle en vue de vérifier les hypothèses 3, 4 et 5.

#### 4.4 Résultats

Les résultats descriptifs (moyennes et écart-types), les corrélations et les indices d'homogénéité interne (alphas de Cronbach) pour chacune des variables à l'étude sont présentés au Tableau 1. Il est possible de constater que toutes les variables sont intercorrélées à un niveau statistiquement significatif.

**Tableau 1**  
**Résultats descriptifs et corrélations entre les variables (n=243)**

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Charge quantitative perçue (T1)	.71				
2. Charge qualitative perçue (T1)	.39**	.70			
3. Conflit de rôle perçu (T1)	.29**	.26**	.88		
4. Conflit imputabilité-contrôle perçu (T1)	.32**	.21**	.63**	.89	
5. Détresse psychologique (T2) (indice sur 100)	.28**	.18**	.30**	.30**	.86
Moyenne	3.90	4.29	3.41	3.10	38.19
Écart-type	.76	.74	1.00	0.99	18.03

Note : \* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ . Alphas de Cronbach dans la diagonale. Toutes les corrélations sont statistiquement significatives ( $p \leq .01$ ) (bilatéral). Les indications T1 et T2 permettent de différencier les variables ayant été mesurées au premier temps de mesure de celle mesurée au deuxième temps de mesure.

Le Tableau 2 présente les résultats de la régression linéaire réalisée en trois étapes. Il est possible de constater qu'aucune des variables sociodémographiques n'exerce d'influence statistiquement significative sur le niveau de détresse psychologique des cadres de premier niveau (bloc 1). Pour les facteurs de risque génériques (bloc 2), seule la charge de travail quantitative exerce une influence positive et statistiquement significative sur la détresse psychologique ( $\beta = 6,146$ ,  $p = .001$ ,  $p < .05$ ). L'hypothèse 2 concernant l'influence de la charge qualitative est ainsi rejetée ( $\beta = 1,659$ ,  $p = .328$ ,  $p > .05$ ).

Lorsque sont intégrés à l'équation de régression les facteurs de risque spécifiques (bloc 3), la charge de travail quantitative demeure un prédicteur de la détresse psychologique ( $\beta = 4,060$ ,  $p = .013$ ,  $p < .05$ ). Cela permet d'accepter l'hypothèse 1. Le conflit de rôle perçu ( $\beta = 3,109$ ,  $p = .032$ ,  $p < .05$ ) ainsi que le conflit imputabilité/contrôle perçu ( $\beta = 3,158$ ,  $p = .030$ ,  $p < .05$ ) exercent également une influence positive statistiquement significative sur le niveau de détresse psychologique. Nous acceptons ainsi les hypothèses 3 et 4.

En ce qui concerne la puissance explicative des trois modèles, il apparaît que le modèle démographique ne permette pas d'expliquer le niveau de détresse psychologique ( $R^2 = 0,021$ ,  $F = 1,241$ ,  $p = .294$ ). Le modèle générique (bloc 2) permet d'expliquer 10.4 % de la

variance de la détresse psychologique ( $R^2= 0,104$ ,  $F= 4,515$ ,  $p= .001$ ). Le modèle intégrant les facteurs de risque génériques et spécifiques présente une puissance explicative se chiffrant à 18.1 % ( $R^2= 0,181$ ,  $F= 6,428$ ,  $p= .001$ ). L'ajout des facteurs de risque spécifiques entraîne une augmentation statistiquement significative de la puissance explicative du modèle de 7.8 % ( $\Delta R^2= 0,078$ ,  $\Delta F= 11,007$ ,  $p= .001$ ), ce qui permet d'accepter l'hypothèse 5. Comme l'hypothèse le prévoyait, les deux facteurs de risque spécifiques permettent d'augmenter de manière statistiquement significative le pourcentage de variance expliquée pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau.

**Tableau 2**

**Résultats de la régression linéaire multiple montrant l'influence des facteurs de risque sur le niveau de détresse psychologique (mesuré au temps 2 (T2))**

	Bloc 1 Variables démographiques			Bloc 2 Facteurs de risque génériques			Bloc 3 Facteurs de risque spécifiques		
	$\beta$	E.S.	Sig.	$\beta$	E.S.	Sig.	$\beta$	E.S.	Sig.
<i>Variables de contrôle</i>									
Sexe (femme)	2,346	2,620	.371	2,424	2,518	.337	4,422	2,455	.073
Âge	-1,712	1,479	.248	-1,255	1,426	.380	-1,599	1,373	.245
Ancienneté dans l'organisation	-,597	,688	.386	-,711	,673	.292	-,833	,649	.200
Niveau de scolarité	,569	1,159	.624	,493	1,117	.659	,835	1,087	.443
<i>Variables indépendantes</i>									
Charge quantitative perçue (T1)				6,146	1,630	.001**	4,060	1,627	.013*
Charge qualitative perçue (T1)				1,659	1,693	.328	,473	1,647	.774
Conflit de rôle perçu (T1)							3,109	1,442	.032*
Conflit imputabilité-contrôle perçu (T1)							3,158	1,448	.030*
F=		1,241			4,515			6,428	
R <sup>2</sup> =		0,021			0,104			0,181	
p =		0.294			0.001			0.001	
Variation de F =					10,855			11,007	
Variation de R <sup>2</sup> =					0,083			0,078	
p =					0,001			0,001	

Note : \*p ≤ .05 ; \*\*p ≤ .01.

## 5. Discussion

L'étude inductive (étude 1) a permis de mettre au jour deux facteurs de risque spécifiques, à savoir le conflit de rôle associé à la position paradoxale des cadres de premier niveau et le conflit imputabilité/contrôle. Trois mécanismes psychologiques ont également été mis en évidence. D'abord, dans le prolongement du modèle de Karasek (1979), les résultats ont montré que le conflit de rôle de même que le conflit imputabilité/contrôle constituent des facteurs de risque parce qu'ils engendrent une tension enracinée dans l'incapacité perçue ou la peur de ne pas être en mesure de satisfaire les attentes, menant à des sentiments d'impuissance et de colère. De plus, les tensions causées par le conflit imputabilité/contrôle s'expliquent par l'injustice perçue à l'égard de l'attribution des ressources et l'impression de gaspiller son temps et ses efforts.

La deuxième étude a permis d'apporter un appui empirique à quatre des cinq hypothèses de recherche formulées. En effet, nos résultats ont montré que la charge de travail quantitative (**Hypothèse 1**) constitue un facteur de risque associé à la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Ces résultats corroborent ceux qu'ont obtenus Love et Edwards (2005).

En revanche, les résultats concernant la charge de travail qualitative (**Hypothèse 2**) ne témoignent pas d'une association avec la détresse psychologique. Des analyses de régression complémentaires (non présentées ici) montrent que la charge quantitative et la charge qualitative s'inscrivent dans une relation complexe et sont suffisamment corrélées (.39) pour rendre non significative la faible relation entre la charge qualitative et la détresse psychologique (.18) lorsque les deux variables sont intégrées à l'équation de régression.

En ce qui concerne les facteurs de risque spécifiques au rôle des cadres de premier niveau, nos résultats ont montré que le conflit de rôle (**Hypothèse 3**) et le conflit imputabilité/contrôle (**Hypothèse 4**) contribuent à engendrer de la détresse psychologique.

Nos résultats ont montré que ces deux facteurs de risque spécifiques apportent une contribution unique et indépendante à l'explication de la détresse psychologique, au-delà des facteurs de risque génériques (**Hypothèse 5**). Ainsi, l'ajout de facteurs de risque spécifiques a mené à une amélioration statistiquement significative de la puissance explicative du modèle. Ces résultats font écho aux conclusions dégagées dans les études réalisées auprès d'employés non cadres (Cooper et al., 2001; Sparks et Cooper, 1999).

### 5.1 Contributions théoriques

Notre recherche contribue à la progression des connaissances concernant les facteurs explicatifs de la détresse psychologique au travail, et plus précisément, en ce qui concerne les cadres de premier niveau. Elle revisite le concept de conflit de rôle et met en lumière le nouveau concept de conflit imputabilité/contrôle. Elle y associe également deux nouveaux mécanismes psychologiques pour expliquer la relation avec la détresse

psychologique, à savoir les injustices perçues à l'égard de l'attribution des ressources et l'impression de gaspiller ses propres ressources. Ces mécanismes sous-jacents permettent d'expliquer pourquoi et comment le conflit imputabilité/contrôle se positionne comme un facteur de risque pour la détresse psychologique des cadres de premier niveau. Il est d'usage d'associer des facteurs de stress à la santé psychologique en prenant pour acquis que le mécanisme explicatif est l'apparition du stress, et ce, sans pour autant expliquer précisément comment ces facteurs en viennent à induire des effets. Ici, toutefois, la relation entre les deux concepts est théoriquement ancrée par une explication du chemin qu'emprunte la tension paradoxale afin d'influencer la détresse psychologique. Cela ajoute à la compréhension en détaillant le type de sentiments associés en plus de diversifier les « chemins » possibles vers la détresse psychologique au travail. Ces nouvelles connaissances permettent de mieux comprendre de quelle manière les tâches et responsabilités des cadres de premier niveau sont liées à la détresse psychologique. De plus, nos résultats mettent en évidence l'importance de poursuivre la recherche concernant les facteurs de risque spécifiques dont le pouvoir explicatif est aussi important, dans notre étude, que celui des facteurs de risque génériques.

## 5.2 Contributions pratiques

Nos résultats invitent à porter un regard nouveau et plus affûté sur les facteurs de risque auxquels les cadres de premier niveau peuvent être confrontés. En expliquant la nature de ces tensions paradoxales, cela est à même de sensibiliser les organisations aux complexités inhérentes au rôle des cadres de premier niveau afin d'agir à leur source en opérant des améliorations aux conditions d'exercice du travail. Les tensions de rôle présentées sont des éléments concrets et précis sur lesquels les organisations peuvent tabler pour déployer des interventions primaires visant à réduire l'exposition aux facteurs de risque. Par exemple, le concept d'imputabilité/contrôle indique que l'imputabilité pour les résultats est plus difficilement acceptable, et est porteuse de risque pour la santé psychologique des cadres en l'absence d'un contrôle suffisant sur la quantité et la qualité des ressources humaines, financières et matérielles à disposition. En réaction, la recherche d'un équilibre de ces deux aspects dans l'attribution des objectifs de rendement s'avère une piste de solution possible : limiter l'imputabilité lorsque le contrôle sur les ressources et les moyens d'action est contraint, ou encore offrir le contrôle requis sur les ressources et moyens possibles afin d'atteindre les résultats pour lesquels les cadres sont imputables. Il en va de même pour le conflit de rôle : les interventions primaires permettraient d'aborder en amont les conflits paradoxaux.

## 5.3 Limites de la recherche

Comme les concepts de conflit imputabilité/contrôle et de conflit de rôle tels que nous les définissons sont émergents, les instruments de mesure correspondants ont été construits pour l'étude. Bien que l'instrument soit passé par les premières étapes de validation (résultats à paraître; Pellerin, 2023), d'autres investigations empiriques demeurent souhaitables pour en arriver à un instrument de mesure validé. En l'occurrence, la nouveauté de cet instrument de mesure est à considérer comme limite à cette étude, bien



que les propriétés psychométriques soient satisfaisantes. Le taux de réponse est également une limite à nommer, bien qu'il faille souligner l'influence du devis synchronique à deux temps de mesure. Lorsque les sondages sont administrés sur une base volontaire et anonyme, le taux de réponse est habituellement plus faible. Il en va de même pour les recherches qui interpellent des cadres présentant des taux de réponse plus faibles que les employés non cadres (pour une méta-analyse, voir Anseel et al., 2010). Également, il est à noter que, compte tenu de son objectif, notre étude se concentre uniquement sur les déterminants organisationnels de la détresse psychologique. L'influence des déterminants individuels et hors travail (Dompierre et al., 1993) gagnerait à être tout autant considérée.

## 6. Conclusion

Notre recherche mixte a permis de mettre en lumière les facteurs de risque spécifiques au rôle des cadres de premier niveau (étude inductive) et de montrer que ces facteurs contribuent à influencer leur niveau de détresse psychologique (étude hypothético-déductive) de façon aussi importante que les facteurs de risque génériques. Nos résultats permettent ainsi de mieux comprendre comment les tâches et les responsabilités contribuent à engendrer de la détresse psychologique. Les facteurs de risque spécifiques se révèlent être une piste de recherche prometteuse pour mieux comprendre le phénomène de la détresse psychologique.

## 7. Références

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. et Van Bogaert, P. (2017). Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007>
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E. et Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9157-6>
- Asif, F., Javed, U. et Janjua, S. Y. (2018). The job demand-control-support model and employee wellbeing: A meta-analysis of previous research. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(1), 203-221.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. et Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-JOB15>3.0.CO;2-9)
- Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 65(1), 13-25. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>
- Biron, C. (2020, 5 juin). Présentéisme, santé psychologique et performance au travail pendant la pandémie [Webinaire]. FSA ULaval. <https://www.youtube.com/watch?v=XHukWfTGgPU>

- Björklund, C., Lohela-Karlsson, M., Jensen, I. et Bergström, G. (2013). Hierarchies of health: Health and work-related stress of managers in municipalities and county councils in Sweden. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 752-760. <https://www.jstor.org/stable/48510328>
- Bryman, A. et Bell, E. (2011). *Business research methods* (3<sup>e</sup> éd.). Oxford university press.
- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. et Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Codo, S. et Soparnot, R. (2013). Des conflits de rôle au stress perçu: Les managers ont-ils besoin d'être soutenus? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 68(3), 507-530. <https://doi.org/10.7202/1018438ar>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. et O'Driscoll, M. P. (2001). Methodological issues in job stress research. Dans C. L. Cooper, P. J. Dewe et M. P. O'Driscoll (éds.), *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications* (p. 211-232). SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231235.n8>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3<sup>e</sup> éd.). Sage publications.
- Creswell, J. W. (2014). Mixed methods procedures. Dans J. W. Creswell et J. D. Creswell (éds.), *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (p. 215-240). Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
- Creswell, J. W. et Plano Clark, V. L. (2003). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book241842>
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L. et Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- Dompierre, J., Lavoie, F. et Pérusse, M. (1993). Les déterminants individuels, interpersonnels et organisationnels de la détresse psychologique en milieu de travail. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 34(4), 365-380. <https://doi.org/10.1037/h0078882>
- Drapeau, A., Marchand, A. et Beaulieu-Prévost, D. (2011). Epidemiology of psychological distress. Dans L. L'Abate (éd.), *Mental Illnesses - Understanding, Prediction and Control* (p. 105-134). InTech. <https://doi.org/10.5772/30872>
- Driscoll, J. W., Carroll Jr, D. J. et Sprecher, T. A. (1978). The First Level Supervisor: Still the Man in the Middle. *Sloan Management Review*, 19(2), 25-37.
- Etikan, I., Alkassim, R. et Abubakar, S. (2015). Comparison of snowball sampling and sequential sampling technique. *Biometrics and Biostatistics International Journal*, 3(1), 55-56. <http://doi.org/10.15406/bbij.2015.03.00055>
- Evans, S. (2017). HRM and front line managers: The influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3128-3148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146786>
- Fowler Jr., F. J. (2014). *Survey research methods* (5<sup>e</sup> éd.). Sage publications.

- Guilmot, N. et Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question(s) de management*, (2), 53-65. <https://doi.org/10.3917/qdm.132.0053>
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>
- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., Bryant, R. A., Christensen, H. et Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(4), 301-310. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. et Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Hentrich, S., Zimber, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S. et Petermann, F. (2017). The role of core self-evaluations in explaining depression and work engagement among managers. *Current Psychology*, 36(3), 516-529. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9439-x>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Hobson, J. et Beach, J. R. (2000). An investigation of the relationship between psychological health and workload among managers. *Occupational Medicine*, 50(7), 518-522. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.518>
- Hutchinson, S. et Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x>
- Ilfeld Jr., F. W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, 39(3), 1215-1228. <https://doi.org/10.2466/pr0.1976.39.3f.1215>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books Inc.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P. et Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 181-200. <https://www.jstor.org/stable/3000084>
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Larocque, B., Brisson, C. et Blanchette, C. (1998). Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du « Job Content Questionnaire » de Karasek. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 46(5), 371-381.

- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu: notion et étapes. Dans J.-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (p. 49-65). McGraw-Hill.
- LifeWorks (Septembre 2022). Rapport de l'Indice de santé mentale par LifeWorks - Canada, 36 p. <https://lifeworks.com/fr/ressources/rapport-de-lindice-de-santé-mentalemcs-septembre-2022>
- Løkke, A. K. et Madsen, H. (2014). Public sector managers and work stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2), 105-120. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2013-0009>
- Love, P. E. et Edwards, D. J. (2005). Taking the pulse of UK construction project managers' health. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12(1), 88-101. <https://doi.org/10.1108/09699980510576916>
- Luchman, J. N. et González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: A meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37-52. <https://doi.org/10.1037/a0030541>
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K. et Patil, A. (2017). Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it. *Journal of Advertising*, 46(1), 193-212. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1252287>
- Massé, R. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411- 423. <https://doi.org/10.1177/104973200129118426>
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424. <https://doi.org/10.1108/00483489910286738>
- McConville, T. et Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406-424. <https://doi.org/10.1108/00483489910286738>
- Mellor, D., Moore, K. A. et Siong, Z. M. B. (2015). The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre operators. *Work*, 52(1), 31-43. <https://doi.org/10.3233/WOR-141975>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers. <https://mintzberg.org/books/managing>
- Muntaner, C., Borrell, C., Benach, J., Pasarín, M. I. et Fernandez, E. (2003). The associations of social class and social stratification with patterns of general and mental health in a Spanish population. *International Journal of Epidemiology*, 32(6), 950-958. <https://doi.org/10.1093/ije/dyg170>
- Muntaner, C., Eaton, W. W., Diala, C., Kessler, R. C. et Sorlie, P. D. (1998). Social class, assets, organizational control and the prevalence of common groups of psychiatric disorders. *Social Science & Medicine*, 47(12), 2043-2053. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00309-8](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00309-8)
- Noblet, A., Rodwell, J. et McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers: No augmentation needed. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 635-649. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006304>
- Nourry, N., Luc, A., Lefebvre, F., Sultan-Taïeb, H. et Béjean, S. (2014). Psychosocial and organizational work environment of nurse managers and self-reported depressive symptoms: Cross-sectional analysis from a cohort of nurse managers. *International*

- Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(2), 252-269. <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0264-x>
- OCDE (2012). *Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi, Santé mentale et emploi*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264124561-fr>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Pellerin, S. (à paraître). *Les déterminants de la détresse psychologique des cadres de premier niveau: Particularités et paradoxes*. [Thèse de doctorat, document non publié]. Université du Québec à Montréal.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prévile, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C. et Légaré, G. (1992). La détresse psychologique: Détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'Enquête Santé Québec. *Les cahiers de la recherche*, 7, Enquête Santé Québec 87, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
- Prins, S. J., Bates, L. M., Keyes, K. M. et Muntaner, C. (2015). Anxious? Depressed? You might be suffering from capitalism: contradictory class locations and the prevalence of depression and anxiety in the USA. *Sociology of Health & Illness*, 37(8), 1352-1372. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12315>
- Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x>
- Sassi, N. et Ben Aissa, H. (2016). Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 71(3), 494-520. <https://doi.org/10.7202/1037662ar>
- Sparks, K. et Cooper, C. L. (1999). Occupational differences in the work-strain relationship: Towards the use of situation-specific models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 219-229. <https://doi.org/10.1348/096317999166617>
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 443-462. <https://www.jstor.org/stable/40967597>
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/basics-of-qualitative-research/book235578>
- Sundin, L., Hochwälder, J. et Lisspers, J. (2011). A longitudinal examination of generic and occupational specific job demands, and work-related social support associated with burnout among nurses in Sweden. *Work*, 38(4), 389-400. <https://doi.org/10.3233/WOR-2011-1142>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>

- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Bendz, L. T., Grape, T., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I. et Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC public health*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4>
- Townsend, K. et Dundon, T. (2015). Understanding the role of line managers in employment relations in the modern organization. *Employee Relations*, 37(4), 1-10. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0018>
- Van der Doef, M. et Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, 13(2), 87-114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Verhoef, N. C., De Ruitter, M., Blomme, R. J. et Curfs, E. C. (2021). Relationship between generic and occupation-specific job demands and resources, negative work – home interference and burnout among GPs. *Journal of Management & Organization*, 1-29. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.16>
- Wan, P. Y. K. (2013). Work stress among casino industry supervisors in Macao casinos. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 14(2), 179-201. <https://doi.org/10.1080/15256480.2013.782233>
- Worrall, L., Mather, K. et Cooper, C. L. (2016). The changing nature of professional and managerial work: Issues and challenges from an empirical study of the UK. Dans A. Wilkinson, D. Hislop et C. Coupland (éds.), *Perspectives on Contemporary Professional Work* (p. 60-85). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783475582.00012>
- Wright, E. O. (1997). *Class counts: Comparative studies in class analysis*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/us/academic/subjects/sociology/social-theory/class-counts-comparative-studies-class-analysis?format=PB&isbn=9780521556460>
- Zhang, Y. et Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>
- Zierden, W.E. (1980). Needed: Top management attention to the role of the first-line supervisor. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 18-25.

## Annexe A

### Extraits d'entrevues qui témoignent des deux facteurs de risque spécifiques

	Définitions	Extraits d'entrevues complémentaires
<b>Conflit de rôle</b>	Le conflit de rôle est défini comme la tension provenant de la perception de l'incapacité de satisfaire les demandes de la direction et des employés simultanément, c'est-à-dire de maximiser à la fois la contribution des employés (charge de travail excessive, peu de rétributions monétaires) et leur bien-être (charge de travail raisonnable et rétributions monétaires équitables).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Je pense que j'agis surtout comme un intermédiaire ou un tampon entre le gestionnaire et les employés. » (Entrevue 10)</li> <li>- « Ce n'est pas tout le temps facile de gérer du monde et de faire en sorte qu'ils soient corrects et heureux dans leur travail. Il faut que le travail se fasse, mais pour ça il faut que les employés soient confortables et bien dans leur poste et avec moi. » (Entrevue 9)</li> <li>- « Ça peut être stressant parfois parce qu'en fin de compte, c'est à moi que revient la responsabilité de tout ça... la performance et le bien-être des employés. » (Entrevue 10)</li> <li>- « Pis tu peux pas leur dire "va-t-en chez vous, prends ta journée", parce que tu comptes sur eux autres. Toi, t'as des comptes à rendre. » (Entrevue 11)</li> </ul>
<b>Conflit imputabilité/contrôle</b>	Il s'agit de la tension associée à la contradiction perçue entre le fait d'être tenu responsable des résultats de son unité (performance des employés, situations problématiques) et le fait de ne pas avoir le plein contrôle sur 1) les employés (nombre, qualité, comportements, rendement) ainsi que sur 2) les moyens d'action qu'il est possible de mettre en œuvre (consignes, contraintes de la direction). La conciliation de ces attentes est toutefois nécessaire puisque les deux parties (direction, employés) sont interdépendantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Quand tu es promue comme gestionnaire, tu penses que tu as un upgrade de carrière super important. Mais en réalité, pas tant que ça. [...] tu es encore vue comme une subalterne par tes patrons. [...] Ce qui pèse vraiment, c'est l'augmentation énorme de tes responsabilités. Tu deviens tout d'un coup responsable de tout, je n'étais pas préparée à ça. » (Entrevue 7)</li> <li>- « L'été, je travaille un petit peu plus parce que beaucoup d'employés moins expérimentés se joignent à nous. Alors, je dois donner un peu plus pour bien les accompagner. » (Entrevue 10)</li> <li>- « Dans mon rôle, je devais aussi défendre mes employés auprès du V. P., des autres cadres. Par exemple, s'ils font des erreurs, je ne vais pas dire "oui, il n'est pas bon". Je vais assumer l'erreur à sa place parce que, dans le fond, c'est moi qui le supervise et qui vérifie ses trucs. » (Entrevue 3)</li> <li>- « Il y avait des plafonds de salaire imposés par l'organisation et des fois je perdais des employés pour ça. Ils voulaient renégocier leur salaire, mais je ne pouvais pas donner plus, alors les employés quittaient pour une autre entreprise et nous mettaient dans le pétrin. Il part à cause des politiques, mais en fin de compte c'est nous qui avons une surcharge de travail. » (Entrevue 2)</li> <li>- « Moi, j'ai mis des années à monter un dossier contre un employé. Et ça a tout pris finalement pour qu'il soit mis dehors. Tu mets beaucoup de temps à documenter ce que fait ton employé. Tu mets beaucoup de temps à te "backer". Il faut toujours que tu prouves que, toi, tu n'as rien à te reprocher... et souvent ça tombe à l'eau. » (Entrevue 11)</li> </ul>