

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA RÉSILIENCE, PAS TOUJOURS UN EFFET PROTECTEUR  
VIS-À-VIS DES STRESSEURS DE RÔLE NÉGATIFS ?

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR

GABRIELLE DI BLASIO

SEPTEMBRE 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

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

## REMERCIEMENTS

Pour moi, ce mémoire a été l'expérience la plus enrichissante de mon parcours universitaire. Ce fut une longue et belle épreuve que je suis fière d'avoir menée jusqu'à la fin.

Je remercie d'abord et avant tout ma directrice de mémoire, Kathleen Bentein, qui a su me guider du début à la fin de ce parcours. Ce projet de recherche n'aurait pas été possible sans ses précieux conseils, mais surtout son expertise dans le domaine. Merci pour les innombrables rencontres, l'écoute, la patience, les encouragements, mais surtout merci d'avoir rendu cette expérience si enrichissante, autant pour le projet de recherche que pour les opportunités de travail.

Je tiens également à remercier mes parents qui m'ont offert avec beaucoup d'enthousiasme l'opportunité de faire ces études universitaires. Je suis touchée de leur amour, leur soutien et leur bienveillance. Merci de m'avoir respectée et d'avoir accepté mon rythme, j'en suis infiniment reconnaissante.

Finalement, merci à tous ceux et celles qui ont contribué, directement ou indirectement, à rendre cette expérience agréable.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL .....	3
1.1 Définition de l'engagement .....	3
1.2 Les antécédents de l'engagement .....	7
1.3 Les conséquences de l'engagement .....	10
1.4 Cadres théoriques .....	11
1.4.1 Le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001) .....	12
1.4.2 La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) .....	14
1.4.3 La théorie « broaden-and-build » (théorie d'élargissement et construction des émotions positives - Fredrickson, 2001) .....	14
CHAPITRE 2 LA RÉSILIENCE AU TRAVAIL .....	16
2.1 Différentes conceptualisations de la résilience individuelle .....	16
2.2 Antécédents de la résilience .....	20
2.3 Conséquences de la résilience .....	21
2.4 Cadres théoriques .....	21
2.4.1 Le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001) .....	22
2.4.2 La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) .....	22
2.4.3 La théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000) .....	23
2.4.4 La théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) .....	23
2.4.5 La théorie « Broaden-and-Build » (Fredrickson, 2001) .....	23
CHAPITRE 3 L'INSÉCURITÉ AU TRAVAIL PERÇUE .....	25
3.1 Définition de l'insécurité au travail .....	25
3.2 Antécédents de l'insécurité au travail .....	29
3.3 Conséquences de l'insécurité au travail .....	31
3.4 Cadres théoriques .....	32
3.4.1 Le contrat psychologique (Rousseau, 1995) .....	32

3.4.2	Modèle demandes-ressources (Demerouti <i>et al.</i> , 2001) .....	32
	CHAPITRE 4 MODÈLE D'ANALYSE .....	34
4.1	Modèle d'analyse.....	34
4.2	Les stressseurs de rôles et l'engagement au travail .....	35
4.3	Les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement .....	37
4.4	Le rôle modérateur de la résilience et de l'insécurité au travail perçue.....	39
4.4.1	La résilience comme variable modératrice .....	41
4.4.2	L'insécurité perçue au travail comme un modérateur de la modulation par la résilience du lien entre stressseurs de rôle et engagement.....	42
	CHAPITRE 5 MÉTHODOLOGIE .....	45
5.1	Collecte de données et échantillon .....	45
5.2	Instruments de mesure.....	45
5.2.1	Stresseurs de rôle .....	46
5.2.2	Engagement.....	47
5.2.3	Indicateurs de performance .....	47
5.2.3.1	Performance de la tâche .....	47
5.2.3.2	Entraide .....	48
5.2.4	Insécurité au travail perçue.....	48
5.2.5	Résilience.....	49
5.3	Analyses .....	49
	CHAPITRE 6 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	51
6.1	Analyses factorielles .....	52
6.1.1	Stresseurs de rôle .....	53
6.1.2	Engagement.....	53
6.1.3	Résilience.....	55
6.1.4	Insécurité au travail perçue.....	55
6.1.5	Performance de la tâche.....	55
6.1.6	Entraide.....	56
6.2	Analyses descriptives et de corrélations .....	56
6.3	Analyse de régression.....	59
6.3.1	Résultats des régressions .....	59
6.3.2	Effets des modérateurs .....	62
6.3.2.1	Ambiguïté de rôle (modèle 1 et 2) .....	62
6.3.2.2	Conflit de rôle (Modèle 3 et 4) .....	63
	CHAPITRE 7 DISCUSSION .....	69
7.1	Rappel des résultats.....	69
7.2	La relation entre les stressseurs de rôle et l'engagement (Hypothèses 1a et 1b).....	70
7.3	La relation entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement .....	71

7.3.1 La relation entre l'ambiguïté de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement (Hypothèses 2a et 2b) .....	71
7.3.2 La relation entre les conflits de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement (Hypothèses 2c et 2d) .....	71
7.4 Les effets modérateurs de la résilience et de l'insécurité perçue.....	72
7.4.1 L'effet modérateur de la résilience dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement dans un contexte d'insécurité au travail perçue.....	73
7.4.2 L'effet modérateur de la résilience dans la relation entre les conflits de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement dans un contexte d'insécurité perçue.....	74
7.5 Contributions pratiques .....	75
7.6 Limites.....	76
7.7 Pistes pour les recherches futures.....	77
CONCLUSION.....	79
ANNEXE A QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS .....	80
ANNEXE B QUESTIONNAIRE SUPERVISEURS.....	82
ANNEXE C RÉSULTATS DES ANALYSES DE RÉGRESSION AVEC LES VARIABLES DE CONTRÔLE .....	83
RÉFÉRENCES .....	85

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Modèle demandes-ressources originel (Demerouti <i>et al.</i> , 2001).....	12
Figure 1.2 Nouvelle version du modèle demandes-ressources (Bakker <i>et al.</i> , 2023) .....	13
Figure 4.1 Modèle conceptuel .....	34
Figure 4.2 Modèle « Challenge-Hindrance stressor framework (CHSF) » révisé par Lepine (2022) .....	40
Figure 4.3 La résilience individuelle comme modérateur (Hartmann <i>et al.</i> , 2020).....	42
Figure 6.1 Modèle 1 .....	51
Figure 6.2 Modèle 2 .....	51
Figure 6.3 Modèle 3 .....	52
Figure 6.4 Modèle 4 .....	52
Figure 6.5 Modèle 11 de Hayes (2018) .....	59
Figure 6.6 Effets conditionnels des liens entre l’ambiguïté de rôle et l’engagement à différentes valeurs des modérateurs .....	67
Figure 6.7 Effets conditionnels des liens entre les conflits de rôle et l’engagement à différentes valeurs des modérateurs .....	67

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Études qui mesurent la résilience individuelle .....	18
Tableau 3.1 Définitions de l'insécurité .....	26
Tableau 6.1 Résultats de l'analyse factorielle des stressors de rôle.....	53
Tableau 6.2 Résultats de l'analyse factorielle de l'engagement.....	54
Tableau 6.3 Résultats de l'analyse factorielle de l'engagement forcée sur un seul facteur .....	54
Tableau 6.4 Résultats de l'analyse factorielle de la résilience.....	55
Tableau 6.5 Résultat de l'analyse factorielle de l'insécurité au travail perçue .....	55
Tableau 6.6 Résultats de l'analyse factorielle de la performance de la tâche .....	56
Tableau 6.7 Résultats de l'analyse factorielle de l'entraide .....	56
Tableau 6.8 Statistiques descriptives et corrélations .....	58
Tableau 6.9 Résultats des régressions .....	61
Tableau 6.10 Effets conditionnels des liens entre les stressors et l'engagement à différentes valeurs des modérateurs.....	64
Tableau 6.11 Effets indirects totaux de l'ambiguïté de rôle à la performance de la tâche via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs .....	65
Tableau 6.12 Effets indirects totaux de l'ambiguïté de rôle à l'entraide via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs.....	65
Tableau 6.13 Effets indirects totaux du conflit de rôle à la performance de la tâche via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs .....	66
Tableau 6.14 Effets indirects totaux du conflit de rôle à l'entraide via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs .....	66
Tableau 7.1 Rappel des résultats .....	69

## RÉSUMÉ

L'objectif premier de ce mémoire est d'étudier l'effet modérateur de la résilience dans la relation entre les stressseurs de rôles de type 'obstacles' (hindrances), soit l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle et les indicateurs de performance, et ce via l'engagement. Les stressseurs de rôle négatifs (hindrance stressors), soit l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle, sont reconnus dans la littérature comme diminuant la performance au travail (LePine, 2022). En s'appuyant sur la dynamique du modèle demandes-ressources de Demerouti et Bakker (2022) qui stipule que chaque emploi comporte (1) des exigences qui nécessitent des stratégies d'adaptation qui drainent l'énergie et (2) des ressources qui génèrent la motivation et l'engagement, nous nous questionnons sur le rôle modérateur de la résilience et de l'insécurité au travail perçue dans la relation qui existe entre les stressseurs de rôle négatifs et l'engagement, et ultimement la performance au travail. Notre hypothèse étant que la résilience, ou la capacité à s'adapter répétitivement et de manière positive face à l'adversité, généralement positionnée comme mécanisme protecteur vis-à-vis des stressseurs de rôle négatifs, aura des effets modérateurs distincts dans un contexte de haute insécurité au travail perçue. Le modèle théorique a été testé auprès d'un échantillon de 378 dyades employés-supérieurs au sein des bibliothèques du Québec à l'aide de questionnaires. Des analyses de régression ont été effectuées dans SPSS avec la macro-PROCESS de Hayes (2022), qui permet de tester à la fois la médiation par l'engagement de la relation entre stressseurs de rôle et performance, ainsi que la double modulation par l'insécurité au travail perçue et la résilience. Nos résultats montrent que l'interaction triple est significative et confirment le rôle modérateur du contexte d'insécurité au travail perçue sur la modulation par la résilience de la relation entre stressseurs de rôle négatifs et engagement et performance. Lorsque le niveau d'insécurité au travail perçue est élevé et que le niveau de résilience est également élevé, la résilience perd son effet protecteur vis-à-vis des stressseurs de rôle négatifs et l'employé résilient semble diminuer davantage son engagement et sa performance au travail que l'employé moins résilient.

Mots clés : Résilience au travail, engagement au travail, ambiguïté de rôle, conflit de rôle, insécurité au travail perçue

## INTRODUCTION

Les organisations d'aujourd'hui font face à un monde du travail turbulent qui, depuis les dernières années, est caractérisé par des défis importants en termes de gestion de la main-d'œuvre, mais surtout en termes de manque de main-d'œuvre. De plus, dans un monde où les progrès technologiques s'accélèrent et complexifient l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines, les employés sont confrontés à des changements récurrents, ce qui crée des environnements de travail incertains et exigeants, mais aussi des problèmes au niveau de l'organisation du travail. En plus de devoir faire preuve de résilience, les employés se voient perdre leur sécurité d'emploi et se retrouvent avec des rôles qui se complexifient et qui s'alourdissent. Le stress qu'engendrent ces défis chez les employés a des répercussions sur la santé et la performance des employés créant ainsi des pertes pour les entreprises. Ce constat oblige les gestionnaires à trouver des solutions pour garder les employés engagés dans leur travail. De ce fait, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'engagement au travail (Kahn, 1990; Schaufeli et Salanova, 2011) et à la dynamique de toutes les variables qu'englobe son réseau nomologique (Saks, 2006; Crawford *et al.*, 2010; Rich *et al.*, 2010; Saks et Gruman, 2014).

Un des cadres théoriques le plus utilisé pour comprendre l'engagement au travail est le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) (Mazzetti *et al.*, 2021) qui postule que pour chaque emploi il existe d'une part des ressources qui favorisent la motivation et l'engagement et d'autre part des exigences qui drainent l'énergie des employés. De plus, le modèle « Challenge-Hindrances stressor framework (CHSF) » de Cavanaugh *et al.* (2000) nous permet de comprendre que certaines exigences liées à l'emploi sont considérées comme des demandes de type 'défis' (challenges) qui représentent un gain potentiel en termes de développement personnel ou professionnel, tandis que d'autres exigences sont plutôt considérées comme des demandes de type 'obstacles' (hindrances) qui alourdissent le travail et l'atteinte des objectifs. Le modèle demandes-ressources élargi de Demerouti et Bakker (2022) ouvre la porte à d'innombrables recherches en intégrant un spectre plus large des demandes et des ressources, telles les ressources et demandes personnelles en plus de considérer les facteurs contextuels. On retrouve dans la littérature certaines études démontrant des liens entre le contexte d'insécurité et l'engagement (Vander Elst *et al.*, 2012), d'autres entre la résilience et l'engagement (Guo *et al.*, 2017; Shin *et al.*, 2012) et d'autres entre les stresseurs de rôle et l'engagement (Bailey *et al.*, 2017). Maden-Eyiusta (2021) à son tour étudie l'effet modérateur d'une ressource du travail dans le lien entre les stresseurs de rôle de type 'obstacles' (hindrances) et l'engagement. Toutefois, aucune étude, à notre connaissance, n'étudie la manière dont,

dans un contexte d'insécurité au travail, l'effet modérateur de la résilience dans la relation entre les stressseurs de rôle et l'engagement peut varier. Sachant que les stressseurs de rôle négatifs diminuent l'engagement, nous proposons d'approfondir la compréhension de cette relation en explorant les effets modérateurs d'une ressource personnelle telle la résilience dans un contexte d'insécurité au travail perçue par les employés. Les stressseurs de rôle considérés négatifs sont ceux qui ont tendance à épuiser l'énergie et diminuer l'engagement des employés, soient l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle (Crawford *et al.*, 2010), contrairement aux stressseurs de rôle positifs comme la charge de travail qui représente une motivation pour l'employé à garder un certain rythme dans l'exécution des tâches.

L'objectif de ce mémoire est d'explorer, dans un contexte d'insécurité au travail perçue, l'effet modérateur de la résilience sur la relation entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance, et ce via l'engagement. Notre étude permettra d'approfondir la compréhension de ce qui favorise ou affecte l'engagement au travail de manière plus précise en considérant à la fois des éléments organisationnels, individuels et contextuels. De plus, nous contribuons aux connaissances sur la résilience en clarifiant dans quelles situations cette ressource individuelle modère les effets des exigences du travail sur l'engagement. Notre étude permettra également d'améliorer la compréhension des effets des stressseurs de rôle négatifs sur l'engagement, et ce en tenant compte du niveau de résilience des employés qui perçoivent de l'insécurité au travail. Au niveau pratique, il est pertinent pour les gestionnaires de reconnaître les éléments contextuels et les éléments du travail qui influencent la résilience des employés et vice-versa, afin de prédire les comportements et mettre en place les actions adaptées aux employés. Cela dit, il est important que les gestionnaires considèrent que les employés résilients ne sont pas nécessairement ceux qui auront plus de facilité à faire face aux exigences. Les facteurs contextuels peuvent modifier l'effet de la résilience, tel que l'insécurité au travail perçue par les employés qui nuit à l'effet protecteur de la résilience face aux stressseurs de rôle négatifs.

Pour ce faire, nous avons consacré les trois premiers chapitres à une revue de littérature sur les variables à l'étude, soit l'engagement au travail, la résilience au travail ainsi que l'insécurité au travail perçue. Ces connaissances nous ont permis de proposer au chapitre 4 un modèle d'analyse qui résume les hypothèses proposées. Les deux chapitres suivants présentent respectivement le cadre méthodologique et les résultats des analyses. Au chapitre 7, nous discutons de ces résultats en nous basant sur l'état des connaissances, sur les contributions de notre étude, des limites et finalement des pistes pour les recherches futures.

# CHAPITRE 1

## L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL

La première variable à l'étude est l'engagement au travail. L'engagement au travail est un sujet qui a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs et pour lequel on retrouve beaucoup d'études dans la littérature. Nous présentons quelques définitions en ciblant l'engagement au travail selon Kahn (1990) et son réseau nomologique incluant les variables antécédentes et les variables de conséquences. Nous terminons le chapitre avec une présentation de quelques cadres théoriques qui permettent de comprendre la manière dont la variable de l'engagement interagit avec les autres variables de son réseau.

### 1.1 Définition de l'engagement

L'engagement est un concept qui a été largement étudié vu sa forte relation avec la rentabilité et la productivité des entreprises (Crawford *et al.*, 2010). Cependant, à travers la littérature, on comprend qu'il n'y a pas d'accord commun sur une définition de l'engagement ainsi que sur sa conceptualisation. Tout d'abord, il est important de faire la distinction entre l'engagement organisationnel (*organizational commitment* en anglais – Meyer et Allen, 1991) et l'engagement au travail (*work engagement* en anglais - Schaufeli et Salanova, 2011). De manière très générale, l'engagement organisationnel est un « état mental » des employés qui est caractérisé par des « sentiments et croyances » envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). L'engagement au travail fait cependant référence spécifiquement à la relation entre un employé et son travail (Schaufeli et Salanova, 2011). Pour ce présent travail, nous allons traiter principalement de cette deuxième proposition, soit l'engagement au travail qui est associé aux rôles et aux tâches d'un employé. Bien que dans la littérature certains utilisent le terme engagement de l'emploi (Rich *et al.*, 2010) et que d'autres utilisent le terme engagement au travail, nous utiliserons, pour le bien de ce travail, les termes « engagement » ou « engagement au travail » pour faire référence au type d'engagement choisi, sauf si indication contraire.

C'est en 1990 que William Kahn propose une première définition de ce qu'il a nommé l'engagement personnel. En s'appuyant sur la théorie des rôles (Goffman, 1961) et la théorie des caractéristiques des emplois (Hackman et Oldham, 1980), Kahn (1990) définit l'engagement personnel au travail comme l'implication et l'expression de l'individu dans son rôle professionnel, en mettant l'accent sur l'investissement simultané d'énergies physiques, cognitives et émotionnelles. Il souligne que l'engagement est un état psychologique à partir duquel l'employé s'implique ou se dégage de la

performance des rôles. Cette dynamique représente l'engagement et le désengagement. Ensuite, une autre définition dominante dans la littérature est celle de Schaufeli *et al.* (2002) qui, contrairement à Kahn (1990) qui a mis l'accent sur les fluctuations du niveau d'engagement, ont opté pour une approche attitudinale en définissant l'engagement comme un état d'esprit positif dirigé vers les tâches et qui est plutôt stable et persistant. Selon Schaufeli *et al.* (2002), l'engagement au travail renvoie à trois caractéristiques : la vigueur qui représente des niveaux d'énergie élevés, le dévouement qui fait référence à une forte implication dans son travail, et l'absorption qui permet à l'employé d'être pleinement concentré dans sa tâche. C'est d'ailleurs à partir de cette conceptualisation que l'échelle de mesure Utrecht Work Engagement Scale (UWES) a été développée. Elle est actuellement l'échelle la plus utilisée. Toutefois, la conceptualisation de Schaufeli *et al.* (2002) a été critiquée par plusieurs (Newman et Harrison, 2008; Rich *et al.*, 2010; Cole *et al.*, 2012) du fait que celle-ci mène vers des mesures trop similaires à d'autres concepts tels la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'épuisement émotionnel, ce qui rend les distinctions peu claires. De plus, «la définition de Kahn (1990) représente une conceptualisation beaucoup plus profonde et substantielle que celle fournie par Schaufeli *et al.* (2002) » (Saks et Gruman, 2014. p.159) et c'est pourquoi plusieurs chercheurs ont préféré utiliser la conception de Kahn (1990) (May *et al.*, 2004; Rich *et al.*, 2010; Christian *et al.*, 2011). Pour ces raisons et puisque notre intérêt se penche principalement sur l'expérience personnelle de l'employé, nous allons utiliser pour ce présent travail la conceptualisation de l'engagement selon Kahn (1990).

La définition de Kahn (1990) considère que l'engagement est un concept motivationnel et multidimensionnel qui implique que l'employé s'investit de manière physique, cognitive et émotionnelle dans la performance de son rôle, ce qui crée une connexion psychologique avec son travail à plusieurs niveaux. Kahn (1990) s'est intéressé à la manière dont les individus s'impliquent et se retirent de certains comportements liés à la tâche. Cela fait référence à un processus psychologique personnel d'engagement de la part d'un individu qui est basé sur trois conditions psychologiques : (1) la signification psychologique, (2) la sécurité psychologique, et (3) la disponibilité psychologique.

La signification psychologique (1) fait référence à la perception de l'employé de ce que ça implique en termes de bénéfices psychologiques de s'investir dans un rôle ou dans une tâche en particulier. Les bénéfices pour l'employé peuvent être de se sentir apprécié, utile et précieux (Kahn, 1990). À l'inverse, un manque de signification génère un sentiment que les attentes envers l'employé sont basses et que leur performance n'est pas fondamentalement nécessaire ou encore peu encouragée. Kahn (1990) a démontré

dans son étude qu'effectivement, l'engagement est positivement lié à la signification psychologique. L'étude a permis de soulever trois éléments du travail qui favorisent la signification psychologique : (a) les caractéristiques de la tâche, (b) les caractéristiques des rôles et (c) les interactions au travail.

- (a) La théorie des caractéristiques de la tâche stipule que certaines caractéristiques créent des conditions qui représentent une source de sens et de motivation personnelle chez l'employé (Hackman et Oldham, 1980). Pour qu'une tâche soit significative, elle doit permettre à l'employé de trouver un équilibre pour appliquer ce qu'il connaît déjà, mais en laissant place également aux nouveaux défis, à l'apprentissage et au développement. Il doit aussi avoir le sentiment de s'appropriier la tâche et de laisser place à son autonomie. Pour que l'employé puisse exécuter ses tâches de manière autonome, les tâches doivent être claires et sans ambiguïté, sans quoi il sera constamment interrompu par la confusion et risquera de se désengager.
- (b) Les rôles impliquent pour les employés de construire une identité qui, lorsque n'est pas alignée avec la vraie identité de l'employé, mènera éventuellement ce dernier à se désengager. Les rôles font aussi référence à des statuts et influences. Les statuts permettent parfois d'indiquer à l'employé sa place et sa nécessité dans l'organisation. Le fait d'avoir un statut désirable ou d'exercer une influence positive donne l'impression d'être essentiel et ainsi donne un sens au rôle.
- (c) Les interactions font référence ici à toutes les interactions interpersonnelles que les employés ont entre collègues, avec les clients ou autres parties prenantes et qui sont liées aux tâches. Les interactions significatives sont des interactions où l'employé se sentira valorisé, apprécié et utile (Kahn, 1990). À l'inverse, les relations interpersonnelles qui empêchent l'employé de performer et d'apprécier son travail seront sources de désengagement.

La sécurité psychologique (2) est lorsqu'un employé peut exercer son travail sans avoir le souci que son engagement puisse avoir des conséquences négatives pour son rôle ou son emploi. L'employé va avoir plus de facilité à s'engager dans un environnement où il aura confiance qu'il peut performer, et ce malgré les possibles erreurs liées à la tâche. Les employés vont s'engager davantage lorsque les conditions sont prévisibles, cohérentes, claires et non menaçantes (Kahn, 1990). Il y a quatre éléments du système social d'une organisation qui favorisent ces conditions : (a) les relations interpersonnelles, (b) les dynamiques de groupe, (c) le style de gestion et (d) les normes organisationnelles.

- (a) Ce sont les relations interpersonnelles de confiance qui favorisent la sécurité psychologique. Cette confiance permet à l'individu d'expérimenter sans se préoccuper des conséquences relatives aux possibles erreurs. Plus l'individu se sentira connecté à ses collègues, plus il se sentira en sécurité. Une menace à la sécurité peut également provenir de positions supérieures qui ont généralement un pouvoir sur le déroulement et la continuité de l'emploi d'un salarié.
- (b) La sécurité psychologique est également influencée par les dynamiques de groupe qui sont caractérisées par des rôles informels qui se construisent dans un groupe de travail. Ces rôles qui sont souvent implicites et inconscients vont influencer le degré de sécurité perçue par l'employé qui l'occupe en fonction du respect et de l'autorité qu'on lui accorde.
- (c) Ce sont les styles de gestion qui offrent du soutien, qui démontrent de la résilience et qui démontrent une cohérence dans les comportements qui représentent une gestion optimale pour offrir à l'employé un sentiment de confiance et qu'il puisse endosser son rôle sans craindre les conséquences. Le climat de confiance s'installe également lorsque l'employé a le sentiment d'avoir un certain contrôle sur son travail, sans quoi il pourrait penser qu'il n'est pas digne de confiance. À l'inverse, les gestionnaires imprévisibles, incohérents et hypocrites créent des environnements incertains dans lesquels les employés ne se sentent pas en sécurité d'endosser leur rôle (Kahn, 1990).
- (d) Les normes organisationnelles sont des attentes que les employés d'une même organisation partagent et qui concernent les comportements attendus des différents membres. Les gens qui ne sont pas naturellement portés à se comporter selon les normes du cadre comportemental établi dans le groupe, peuvent ressentir de l'anxiété et de la frustration parce que leur préoccupation principale deviendra plutôt de se conformer que de se concentrer à performer.

Rappelons que l'engagement est l'investissement personnel d'énergies physiques, cognitives et émotionnelles. De ce fait, il doit y avoir disponibilité psychologique (3) de ces trois types de ressources personnelles pour les appliquer à son rôle. La disponibilité psychologique va être influencée par des distractions personnelles de l'individu qui empêchent la performance du rôle. Les quatre distractions sont : (a) l'énergie physique, (b) l'énergie émotionnelle, (c) l'insécurité et (d) la vie extérieure à la vie professionnelle.

- (a) L'engagement requiert l'investissement d'énergies physiques, surtout pour les rôles qui impliquent des exigences physiques élevées. Un individu qui n'a pas d'énergie physique de disponible ne sera pas disponible pour assurer son rôle.
- (b) L'énergie émotionnelle influence également la disponibilité psychologique. Dans la mesure où les tâches exigent un certain travail émotionnel, il doit y avoir une disponibilité de ce type de ressource personnelle, sans quoi il ne sera pas possible de s'engager dans la tâche.
- (c) L'insécurité affecte la disponibilité psychologique d'un individu lorsque son niveau de confiance en soi, en ses capacités et en son statut est faible et que le fit perçu avec l'organisation est négatif. L'insécurité est un état d'esprit qui est caractérisé par des préoccupations qui empêchent l'employé de se concentrer sur sa tâche.
- (d) La vie personnelle en dehors de la vie professionnelle peut influencer la disponibilité psychologique. Plusieurs événements de la vie extérieure peuvent perturber la concentration de l'employé et par le fait même diminuer la quantité de disponibilité psychologique allouée à la performance de la tâche.

Nous nous sommes basés sur les travaux de Kahn (1990) pour définir ce qu'est l'engagement au travail et nous continuerons d'utiliser cette définition pour le reste du mémoire. Nous nous concentrons sur la manière avec laquelle l'individu s'investit personnellement dans son travail, physiquement, cognitivement et émotionnellement ainsi que les conditions nécessaires pour y arriver. Finalement, l'employé est engagé lorsqu'il combine tous les niveaux de sa personne avec son rôle professionnel dans le but d'exécuter ses tâches. L'engagement implique que l'employé est psychologiquement présent, attentif, intégré et concentré dans la performance des rôles (Kahn, 1992).

## 1.2 Les antécédents de l'engagement

Nous avons vu dans la section précédente plusieurs éléments qui influencent les trois conditions psychologiques requises pour l'engagement au travail, soit la signification psychologique, la sécurité psychologique et la disponibilité psychologique. La signification psychologique est prédite par les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques des rôles et les interactions au travail. La sécurité psychologique est influencée par les relations interpersonnelles, les dynamiques de groupe, le style de

gestion et les normes organisationnelles. Finalement, la disponibilité psychologique va dépendre des ressources disponibles en termes d'énergies physiques et émotionnelles, ainsi que du niveau d'insécurité et des influences de la vie extérieure. Tous ces éléments représentent des caractéristiques de l'employé et de l'environnement du travail et sont propres à la conceptualisation de Kahn (1990). Depuis, plusieurs études ont été faites pour approfondir les connaissances concernant les antécédents de l'engagement et une grande majorité s'est appuyée sur le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001). Effectivement, selon Bailey *et al.* (2017), sur 155 études qui ont étudié les antécédents de l'engagement, 65 portent sur le lien entre l'engagement et les caractéristiques du travail et la plupart d'entre elles se basent sur le modèle de demandes-ressources. Bien que la majorité ait utilisé la conception et la mesure de Schaufeli *et al.* (2002), certains ont utilisé l'engagement selon la conception de Kahn (1990) (Saks, 2006; Christian *et al.*, 2011; Rich *et al.*, 2010; Saks et Gruman, 2014). Nous avons vu dans la section précédente les différences entre les deux conceptualisations, mais reste que tous s'entendent pour dire que l'engagement implique des niveaux élevés d'investissement personnel dans la tâche. Nous allons dans cette section présenter les antécédents de l'engagement au travail, catégorisés selon les ressources et les demandes.

Premièrement, selon le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001), les ressources, autant personnelles qu'organisationnelles, procurent un soutien motivationnel pour l'employé qui facilite l'exécution des tâches et par le fait même favorise l'investissement de ressources dans le rôle (Salanova *et al.*, 2005). L'auto-efficacité, l'optimisme, la résilience et l'estime de soi sont des ressources personnelles qui prédisent l'engagement (Balducci *et al.*, 2011; Xanthopoulou *et al.*, 2009). Ces ressources permettent à l'employé d'exécuter ses tâches avec un état d'esprit positif et favoriseront l'implication de celui-ci dans sa tâche. Certaines caractéristiques individuelles des employés prédisent également l'engagement, entre autres les traits de personnalité de l'affectivité positive, l'auto-évaluation, une personnalité proactive ainsi qu'une conscience développée (Balducci *et al.*, 2011; Christian *et al.*, 2011; Rich *et al.*, 2010; Saks et Gruman, 2014). Concernant les ressources du travail, ce sont des éléments qui proviennent de l'emploi et qui fournissent un soutien à l'employé pour exécuter son travail. Les ressources du travail telles les opportunités de développement, le soutien des supérieurs et des collègues, la perception du soutien organisationnel et les climats de travail positif sont positivement liés à l'engagement (Christian *et al.*, 2011; Crawford *et al.*, 2010; Xanthopoulou *et al.*, 2009). De plus, comme mentionné plus haut, les caractéristiques du travail ont largement été démontrées comme étant des prédicteurs de l'engagement. Les caractéristiques du travail qui prédisent l'engagement sont l'autonomie, la variété des tâches, la

signification des tâches et la rétroaction (Christian *et al.* 2011; Saks, 2006; Saks et Guman, 2014; Xanthopoulou *et al.*, 2009) et la plus importante serait la variété des tâches (Saks, 2019). De plus, rappelons que Kahn (1990) a établi trois conditions psychologiques requises pour l'engagement au travail, et chacune d'entre elles est influencée par différents éléments du travail. Saks et Gruman (2014) ont repris pour leur recension spécifiquement la conceptualisation de Kahn (1990) avec les trois conditions psychologiques et les ont intégrées au modèle demandes-ressources en associant chaque condition psychologique à des types de ressources ainsi qu'à un type d'engagement. Ensuite, ces auteurs ont poussé davantage leur réflexion sur les antécédents de l'engagement en identifiant que certaines formes de leadership prédisent aussi l'engagement à travers les ressources et les demandes. Effectivement, le leadership est un antécédent important de l'engagement, plus précisément le leadership transformationnel, la qualité de l'échange leader-membre (*leader-member exchange* en anglais) et le leadership d'habilitation (*empowerment* en anglais - Christian *et al.*, 2011; Macey et Schneider, 2008). Les leaders jouent un rôle important puisque généralement ils ont le pouvoir de fournir aux employés les ressources nécessaires pour faciliter leur travail. Les ressources au travail sont particulièrement importantes pour favoriser l'engagement lorsque les demandes au travail sont élevées, en agissant comme effet protecteur en atténuant les effets négatifs des demandes (Bakker *et al.*, 2007).

Deuxièmement, les demandes au travail sont des éléments de l'emploi qui exigent de la part de l'employé d'user de ses énergies à plusieurs niveaux et qui, si ils se maintiennent dans le temps, peuvent mener à l'épuisement et à plusieurs autres conséquences, telles que la baisse d'engagement. Il y a eu un temps où les résultats des liens entre les demandes du travail et l'engagement au travail étaient plus ou moins constants. Peu d'études arrivaient à des résultats significatifs pour cette relation. Certains ont trouvé des résultats positifs, d'autres négatifs et d'autres nuls. D'ailleurs, la recension de Bailey *et al.* (2017) a démontré que, parmi les antécédents de l'engagement, les demandes au travail représentent le groupe ayant le moins d'effets négatifs sur l'engagement. Ces résultats s'expliquent par le fait qu'il existerait deux types de demandes, soit les demandes qui représentent un obstacle et les demandes qui représentent un défi (Cavanaugh *et al.*, 2000), qui ne sont pas prises en considération par le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001). En s'appuyant sur la théorie transactionnelle du stress de Lazarus et Folkman (1984) qui stipule que l'individu évalue un facteur de stress selon s'il est perçu tel un défi qui représente une possibilité de gain personnel ou tel un obstacle qui empêche l'atteinte des objectifs, il est possible de catégoriser les types de demande. C'est ce que Crawford (2010) a su démontrer dans son étude : les demandes de type 'défis' (challenges) sont positivement liées à l'engagement, tandis que les demandes

de type 'obstacles' (hindrances) sont négativement liées à l'engagement. En faisant cette distinction, les relations entre certaines demandes et l'engagement qui auparavant n'étaient pas significatives le sont maintenant (Crawford, 2010). Les demandes de type 'défis' (challenges) qui sont positivement liées à l'engagement sont la responsabilité de son emploi, la pression temporelle et la charge de travail. À l'inverse, les demandes de type 'obstacles' (hindrances) qui sont négativement liées à l'engagement sont les soucis administratifs, les conflits émotionnels, les politiques organisationnelles, l'insuffisance des ressources, les conflits de rôle et la surcharge de rôle. D'ailleurs, selon la conceptualisation de Kahn (1990), l'engagement au travail reflète la mesure selon laquelle l'employé est engagé dans l'exécution d'un rôle en particulier et les caractéristiques de ce dernier prédisent la perception de ce que ça signifie en termes de gains de s'investir dans ce rôle. Cela dit, plus le gain potentiel perçu est élevé, plus l'investissement de l'employé dans son rôle sera important. Les stressseurs de rôles comme l'ambiguïté de rôle ou les conflits de rôle sont négativement liés à l'engagement (Maden-Eyiusta, 2021; Bailey *et al.*, 2017). Généralement, les stressseurs de rôle comprennent l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôle et la surcharge de travail. L'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle sont considérés comme des demandes de type 'obstacles' (hindrances), tandis que la charge de travail est considérée comme une demande de type 'défi' (challenge). L'ambiguïté des rôles correspond au résultat d'une situation dans laquelle les employés ne savent pas quelles sont leurs responsabilités, quels comportements on attend d'eux et quels sont les objectifs à atteindre (Rizzo *et al.*, 1970). Un conflit de rôle survient lorsqu'il y a une incompatibilité entre les exigences d'un rôle et la capacité de l'employé à l'exécuter ou encore entre les exigences du rôle et les valeurs de l'employé (Rizzo *et al.*, 1970). L'ambiguïté de rôle consiste en un manque d'information, tandis que le conflit de rôle consiste en des informations contradictoires. Finalement, la charge de travail est la quantité de travail qu'un employé a la responsabilité d'accomplir.

### 1.3 Les conséquences de l'engagement

L'engagement a reçu beaucoup d'attention dans les dernières décennies dû aux fortes relations avec la performance et la prospérité des organisations (Christian *et al.*, 2011; Rich *et al.*, 2010) ainsi que l'intention de quitter (Agarwal *et al.*, 2012; Halbesleben et Wheeler, 2008; Soane *et al.*, 2012). Dans cette section nous présenterons les différentes variables de conséquences qui ont été étudiées dans la littérature sur l'engagement au travail et qui sont en lien avec l'individu. En se basant sur la conceptualisation de l'engagement au travail de Kahn (1990), l'engagement devrait faire référence à un lien psychologique avec l'exécution des tâches (Christian *et al.*, 2011). Dans la littérature, on retrouve deux principaux groupes de conséquences pour l'engagement : (1) performance et (2) moral. La performance regroupe la performance

organisationnelle, de groupe et individuelle. Nous allons nous concentrer sur la performance individuelle pour ce présent travail. La catégorie du moral fait référence à la santé et au bien-être ainsi qu'aux attitudes au travail.

Premièrement, *la performance dans la tâche* fait référence aux comportements qui sont attendus de l'employé et qui contribuent à la productivité de l'entreprise. Selon la recension de Bailey *et al.* (2017), les 24 études identifiées qui ciblent la relation entre l'engagement et la performance de la tâche démontrent toutes des résultats positifs et significatifs (Bakker et Bal, 2010; Christian *et al.*, 2011; Saks, 2006). Cela dit, plus l'employé sera engagé dans son rôle et sa tâche, plus la performance liée à la tâche sera élevée. Deuxièmement, *la performance extra-rôle* fait référence aux comportements qui soutiennent la performance de la tâche en améliorant l'environnement social et psychologique (Borman et Motowildo, 1997). Les comportements extra rôle qui ont été étudiés en relation avec l'engagement et qui ont présenté des résultats positifs et significatifs sont les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements liés à l'innovation, et les partages de connaissance (Rich *et al.*, 2010; Alfes *et al.*, 2013). Ce sont tous des comportements qui ne sont pas nécessairement liés à la tâche, mais qui soutiennent et facilitent la réussite des objectifs à atteindre. À l'inverse, de faibles niveaux de performance seraient liés à des comportements contre-productifs au travail (Den Hartog et Belschak 2012), c'est-à-dire des comportements qui ralentissent la productivité de l'organisation et qui reflètent le désengagement. Finalement, il y a les conséquences qui sont liées au *moral des employés*. Plusieurs études démontrent que l'engagement au travail est négativement lié à l'intention de quitter (Saks, 2006; Schaufeli et Bakker, 2004) et positivement lié à la santé et au bien-être (Halbesleben, 2010; Cole *et al.*, 2012; Crawford *et al.*, 2010). La satisfaction au travail est également une conséquence importante de l'engagement (Hakanen *et al.*, 2006; Saks, 2006).

#### 1.4 Cadres théoriques

L'engagement a été étudié par plusieurs auteurs qui se sont basés sur des cadres théoriques déjà existants dans la littérature. Comme mentionné au début de ce chapitre, Kahn (1990) s'est appuyé sur la théorie des rôles (Goffman, 1961) et la théorie des caractéristiques des emplois (Hackman et Oldham, 1980) pour développer sa définition de l'engagement. Nous verrons dans cette section trois autres cadres théoriques pertinents pour l'engagement au travail qui ont servi à une meilleure compréhension de ce concept : (1) le modèle demande-ressource (Demerouti *et al.*, 2001), (2) la théorie de la conservation des ressources

(Hobfoll, 1989), (3) La théorie « broaden-and-build » (théorie d'élargissement et construction des émotions positives - Fredrickson, 1998)

#### 1.4.1 Le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001)

Premièrement, il est sans surprise que le modèle demandes-ressources est un des modèles les plus utilisés pour l'engagement au travail. Sur les 65 études identifiées par Bailey *et al.* (2017) qui portent sur le lien entre les caractéristiques du travail et l'engagement, 26 d'entre elles examinent ce lien à l'aide du modèle demandes-ressources. L'idée originelle de ce modèle est que chaque emploi comporte deux types de caractéristiques du travail : les demandes du travail et les ressources du travail. Les demandes du travail font référence aux exigences de l'emploi auxquelles l'employé doit faire face dans son environnement professionnel. Ces exigences requièrent pour l'employé de fournir des efforts supplémentaires qui, si elles sont répétées dans le temps, peuvent mener vers l'épuisement et causer des effets négatifs sur la santé. À l'inverse, la dynamique du modèle veut qu'un employé possède dans le cadre de son emploi, assez de ressources pour favoriser l'engagement et par le fait même augmenter les niveaux de bien-être et de performance (Bakker et Demerouti, 2017). La première version du modèle demandes-ressources par Demerouti *et al.* (2001) est représentée à la figure 1.1 ci-dessous. Selon ce modèle, les employés qui possèdent des ressources suffisantes auront plus de facilité à s'engager que si la charge des demandes dépasse l'énergie que procurent les ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Toutefois, la faiblesse de ce modèle pour expliquer l'engagement est qu'il omet de prendre en compte certains facteurs, par exemple les interactions interpersonnelles, les questions de pouvoir, les réponses émotionnelles ou irrationnelles de l'employé (Bailey *et al.*, 2017).

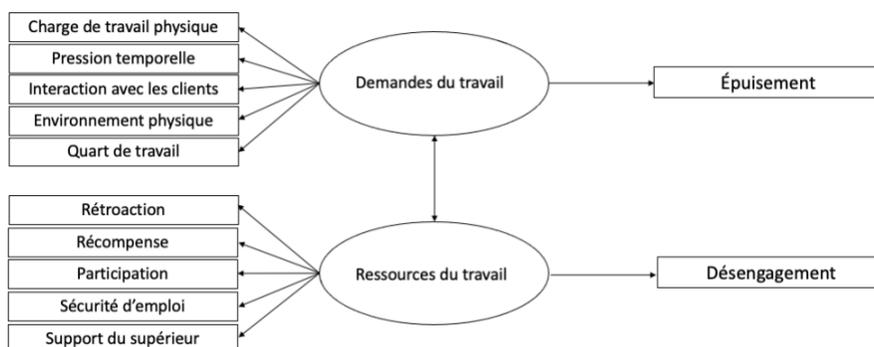


Figure 1.1 Modèle demandes-ressources original (Demerouti *et al.*, 2001)

Le modèle a évolué dans le temps et est aujourd'hui beaucoup plus complexe et intégrateur que celui qui a été originellement créé. Entre autres, les ressources et les demandes interagissent maintenant entre elles, les ressources au travail peuvent modérer l'effet des demandes du travail sur l'épuisement et les demandes peuvent amplifier l'effet des ressources sur l'engagement. De plus, les ressources personnelles telles que la résilience, l'optimisme et l'auto-efficacité ont été ajoutées au modèle. Celles-ci sont considérées comme des caractéristiques individuelles qui font référence à l'évaluation que l'individu fait de sa capacité à contrôler son environnement. Les employés qui perçoivent un plus grand contrôle sur leur environnement de travail sont ceux qui ont le plus de facilité à faire face aux demandes du travail. Ensuite, les ressources du travail et les ressources personnelles interagissent entre elles de manière à ce que les ressources du travail favorisent les ressources personnelles et vice versa, c'est-à-dire les employés avec plus de ressources personnelles sont plus aptes à avoir accès à des ressources du travail et vice versa (Bakker et Demerouti, 2017). On remarque également que la nouvelle version prend en compte la distinction entre les demandes de type 'défis' (challenges) et les demandes de type 'obstacles' (hindrances) en précisant que les demandes peuvent avoir des effets positifs et négatifs sur la relation entre les ressources et l'engagement. La figure 1.2 ci-dessous représente une version plus récente du modèle qui intègre ces nouvelles connaissances de la dynamique demandes-ressources et retombées (Bakker et *al.*, 2023). Nous remarquons que, bien que le modèle intègre plusieurs dimensions du travail et de l'individu, il serait nécessaire d'y intégrer des éléments qui réfèrent au contexte.

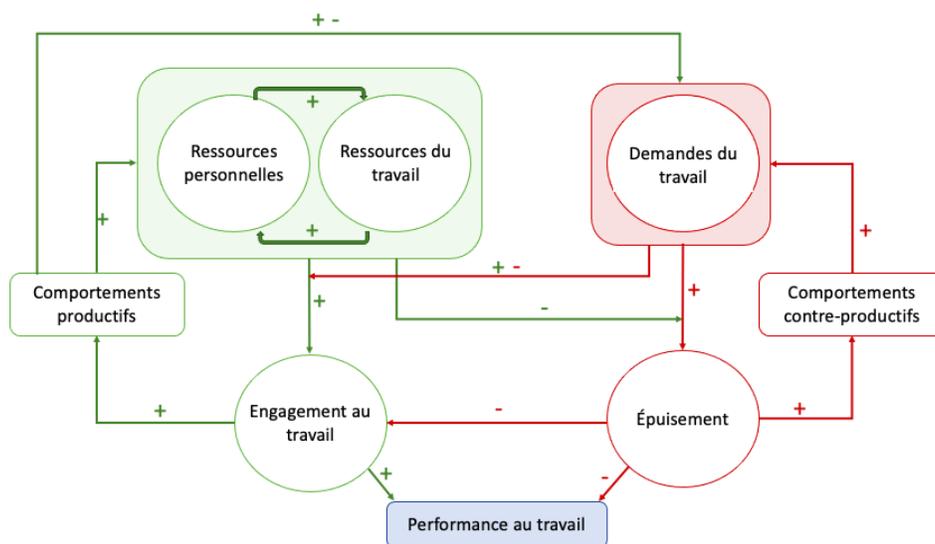


Figure 1.2 Nouvelle version du modèle demandes-ressources (Bakker *et al.*, 2023)

#### 1.4.2 La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989)

Deuxièmement, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) a été utilisée également pour expliquer l'engagement et pourrait représenter une valeur ajoutée au modèle demandes-ressources pour mieux comprendre l'engagement (Bailey *et al.*, 2017). Cette théorie suggère qu'il existe une dynamique entre le gain et la perte de ressources. Les individus cherchent à acquérir et garder les ressources qui considèrent importantes et lorsqu'ils n'ont pas accès à des ressources fiables, le niveau de celles-ci diminue. Toutefois, puisque les pertes de ressources auraient un effet plus négatif que l'effet positif causé par les gains de ressources, les individus sont plus motivés à éviter les pertes qu'à accumuler des ressources. Le gain de ressources sert surtout à protéger l'individu des effets négatifs causés par les pertes de ressources. Un autre élément important de cette théorie est l'investissement des ressources. Lorsque les individus utilisent leurs ressources pour faire face à des situations, ils développent des stratégies qui permettent d'augmenter ou de protéger les réserves de ressources. Toutefois, si l'individu utilise trop de ses ressources pour compenser la perte d'autres ressources, il est possible que des spirales de pertes de ressources se déclenchent, ce qui pourrait éventuellement causer l'épuisement des ressources. À l'inverse, on parle de spirales de gains de ressources qui se produisent lorsque les individus disposent de beaucoup de ressources. L'individu qui dispose d'un nombre élevé de ressources est plus susceptible d'utiliser ses ressources de manière à en acquérir d'autres. Cela dit, les ressources sont importantes, surtout dans la mesure où les demandes sont élevées, puisque les ressources diminuent les effets négatifs des demandes (Bakker et Demerouti, 2007).

#### 1.4.3 La théorie « broaden-and-build » (théorie d'élargissement et construction des émotions positives - Fredrickson, 2001)

Finalement, la théorie de l'élargissement et construction des émotions positives propose que les émotions positives soient un élément important du développement des ressources personnelles. Cette théorie découle de la psychologie positive et stipule que les émotions positives telles la joie, la fierté, l'amour, la satisfaction et l'intérêt développent chez l'individu des façons de penser et des comportements qui se transforment éventuellement en ressources psychologiques, physiques, sociales et intellectuelles. Par exemple, la joie permet de repousser les limites et la créativité, ou encore la fierté permet aux individus de se motiver en projetant des accomplissements futurs. Ce sont des émotions positives qui favorisent des comportements favorables au bien-être et à l'engagement au travail. À long terme, l'acquis de ces nouvelles ressources favorisent l'engagement en créant une réserve d'énergie sur laquelle les employés

pourront s'appuyer pour faciliter l'adaptation aux demandes et ainsi développer leur résilience psychologique (Fredrickson, 2001).

Ce chapitre avait pour but de présenter l'engagement au travail selon Kahn (1990) ainsi que son réseau nomologique. Nous avons ciblé l'engagement selon Kahn (1990) qui est axé sur l'investissement de l'employé dans son rôle sur plusieurs niveaux. De plus, nous retenons comme modèle théorique le modèle demandes-ressources de Demerouti et al. (2001) qui a été utilisé également par de nombreux chercheurs pour étudier l'engagement, tel que présenté ci-dessus. Les variables qui prédisent les niveaux d'engagement au travail ont été catégorisées selon qu'elles représentent une ressource ou une demande pour l'employé. Nous avons abordé le fait qu'il existe différents types de demandes liées à l'engagement. Nous nous intéressons aux demandes de type 'obstacles' (hindrances) du travail qui ont un lien négatif avec l'engagement, plus précisément aux stressseurs de rôle négatifs, soit l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle. Finalement, nous retenons pour la suite de notre étude une mesure de performance associée au rôle, soit la performance de la tâche, mais également la performance extra rôle, c'est-à-dire les comportements qui soutiennent de manière indirecte la performance du rôle, soit l'entraide.

## CHAPITRE 2

### LA RÉSILIENCE AU TRAVAIL

Le chapitre 2 porte essentiellement sur la résilience. Nous présentons les définitions ainsi que les différentes conceptualisations de la résilience appliquée au contexte organisationnel. En s'appuyant sur la littérature sur la résilience, nous avons fait le point sur les connaissances scientifiques en termes de relations qui existent entre la résilience, ses antécédents, ses variables résultantes, mais également sur les modèles théoriques qui permettent d'expliquer les dynamiques de son réseau nomologique.

#### 2.1 Différentes conceptualisations de la résilience individuelle

Du point de vue de la psychologie clinique, Masten (2001) définit la résilience comme la capacité à s'adapter répétitivement et avec succès aux difficultés rencontrées. Meredith *et al.* (2011) identifient plus d'une centaine de définitions de la résilience, laissant place à une variété d'interprétations et par le fait même à une certaine disparité dans la littérature. Ces différences s'expliquent par le fait qu'il existe plusieurs conceptualisations sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour étudier la résilience. Cependant, l'élément central et commun de ces définitions est que l'individu résilient démontre de l'endurance et une capacité d'adaptation face à l'adversité (Britt *et al.*, 2016).

En comportement organisationnel, la résilience a fait l'objet de nombreuses études et plusieurs s'entendent pour dire qu'il y a encore, à ce jour, une incohérence dans la conceptualisation ainsi qu'un manque de compréhension quant à la dynamique entre la résilience au travail, ses antécédents et ses conséquences (Britt *et al.*, 2016; Hartmann *et al.*, 2020; King *et al.*, 2016). Tout d'abord, le concept de résilience a été étudié à plusieurs niveaux. La résilience *organisationnelle* a été étudiée par Lengnick-Hall *et al.* (2011) qui démontrent comment l'entreprise résiliente a un effet positif sur les employés qui font face à des expériences négatives. D'autres se sont intéressés à la résilience *professionnelle*, plus précisément centrée sur la carrière des individus (Green *et al.*, 2011; Lyons *et al.*, 2015; Noe *et al.*, 1990). Ensuite, certains se sont intéressés aux équipes en effectuant des travaux empiriques sur les antécédents et les variables résultantes de la résilience *d'équipe* (Carmeli *et al.*, 2013; Meneghel *et al.*, 2016). Thompson et Ravlin (2007) se sont plutôt intéressés au rôle de la résilience *dans les relations de travail dyadique*. Et finalement, la majorité des recherches sur la résilience en contexte organisationnel a été faite au niveau *individuel* (King *et al.*, 2016). Puisque nous ciblons pour ce travail l'expérience individuelle des employés, nous nous concentrerons sur la résilience individuelle.

On retrouve dans la littérature plusieurs conceptualisations de la résilience individuelle. Hartmann *et al.* (2020) identifient trois manières dont les chercheurs ont conceptualisé la résilience individuelle : (1) un trait de personnalité stable, (2) un état, ou (3) un processus. La résilience *en tant que trait* est une caractéristique individuelle et stable, une force personnelle (Wanberg et Banas, 2000) ou encore un ensemble de ressources personnelles (DeSimone *et al.*, 2017). Certains chercheurs ont adopté cette conceptualisation pour leurs études (Wagnild et Young, 1993), en démontrant que les individus qui sont plus aptes à faire face aux situations difficiles sont aussi ceux qui sont résilients, comparativement à ceux qui ne le sont pas (Shin *et al.*, 2012). Cette constatation sous-entend qu'il n'y a pas de possibilité de variation dans le temps des niveaux de résilience. Les individus sont résilients ou ils ne le sont pas. À l'inverse, il y a la résilience conceptualisée *comme une capacité ou encore un état*, qui a comme particularité d'être malléable dans le temps et pouvant évoluer à l'aide d'expériences, d'éducation et de formations (Luthans, 2002; Vanhove *et al.*, 2016). Selon cette approche, plus un individu réussira à s'adapter face à l'adversité, plus la capacité d'adaptation et de résilience s'améliorera. Finalement, la résilience peut aussi être conceptualisée *comme un processus*. Ce processus se déclencherait lorsqu'un individu est confronté de manière répétitive à l'adversité (McLarnon et Rothstein, 2013).

Quant à eux, Fisher *et al.* (2021) ont catégorisé les différentes conceptualisations de la résilience dans le but d'orienter le choix d'une échelle de mesure selon si on veut mesurer (1) les attributs/ressources de la résilience, (2) les résultats de la résilience ou (3) le processus psychologique de la résilience. Les différentes conceptualisations mènent éventuellement à utiliser différentes mesures. Le tableau 2.1 ci-dessous présente une sélection des différentes échelles applicables au contexte organisationnel pour mesurer la résilience individuelle. Vous y trouverez tout d'abord la référence et le nom originel de l'échelle. On indique ensuite la conceptualisation retenue et utilisée pour chaque échelle, selon que la résilience est définie comme un trait de personnalité, un état/capacité ou un processus. Finalement, on indique la cible de chacune des mesures selon le fait qu'elles mesurent les attributs/ressources, le processus ou les résultats.

Tableau 2.1 Études qui mesurent la résilience individuelle

<b>Auteurs</b>	<b>Noms de l'échelle de mesure</b>	<b>Conceptualisation</b>	<b>Cible de la mesure</b>
Wagnild et Young (1993)	<i>Resilience Scale</i>	Trait de personnalité	Ressources personnelles
Lounsbury et Gibson (2000)	<i>Emotional Resilience</i>	Trait de personnalité	Résultats
Reivich et Shatté (2002)	<i>Resilience Factor Inventory</i>	État	Processus et ressources personnelles
Connor et Davidson (2003)	<i>Connor-Davidson Resilience Scale</i>	Capacité	Ressources personnelles
Sinclair et Wallston (2004)	<i>Brief Resilient Coping Scale</i>	Processus	Processus et résultats
Ferris <i>et al.</i> (2005)	<i>Personal Resilience</i>	Capacité	Attributs et ressources
Ferris <i>et al.</i> (2005)	<i>Job Resilience</i>	État	Ressources organisationnelles
Luthans <i>et al.</i> (2007)	<i>Resilience Scale</i>	État	Processus
Oginska-Bulik et Juczynski (2008)	<i>Resiliency Assessment Scale</i>	Trait de personnalité	Ressources personnelles
Smith <i>et al.</i> (2008)	<i>Brief Resilience Scale</i>	Capacité	Processus
McLarnon et Rothstein (2013)	<i>Workplace Resilience Inventory</i>	Capacité	Processus et ressources
Stephens <i>et al.</i> (2013)	-	État	Processus et résultats
Winwood <i>et al.</i> (2013)	<i>Resilience at Work Scale</i>	Capacité	Processus
Näswall <i>et al.</i> (2015)	<i>Employee Scale</i>	Capacité	Résultats

Mallak et Yildiz (2016)	<i>Workplace Resilience Instrument</i>	Capacité	Processus et ressources
Braun <i>et al.</i> (2017)	-	État	Processus et résultats
DeSimone <i>et al.</i> (2017).	<i>Five-by-five Resilience Scale</i>	Capacité	Processus et ressources

Même si nous n'avons sélectionné pour la présentation de ce tableau qu'une partie des mesures existantes, à savoir celles qui portent sur la résilience individuelle et qui s'appliquent au contexte organisationnel, on observe cependant un manque de constance et de régularité entre les études concernant la définition de la résilience, et une variété de combinaisons possibles de conceptualisation et de cible pour mesurer la résilience individuelle en contexte organisationnel.

En continuation avec ce qui est fait dans la littérature en comportement organisationnel, dans ce travail nous utiliserons la conceptualisation de la résilience comme un état. En comportement organisationnel, la résilience est un des concepts fondamentaux du capital psychologique et se caractérise chez les individus par « un état de développement psychologique positif » (Luthans, Youssef, et Avolio, 2007, p.3). La particularité d'un état versus un trait de personnalité est que l'état n'est pas fixe et permanent, il varie dans le temps, tandis que le trait de personnalité est plutôt stable. Dans le même ordre d'idées, un des critères du capital psychologique est que les composantes sont des états de l'individu relatifs à la psychologie positive et représentent des ressources pour l'individu. L'état n'étant pas fixe, il est donc possible de développer et améliorer cette ressource individuelle (Luthans et Church, 2002). Plusieurs auteurs soutiennent cette idée, entre autres Masten et Reed (2002) qui proposent des stratégies d'intervention de développement pour la résilience. Luthans *et al.* (2007) soulignent également l'existence d'études empiriques qui soutiennent l'idée de la résilience tel un état ainsi que Tugade *et al.* (2004) qui démontrent que la présence d'émotions positives augmente le niveau de résilience lorsqu'un individu se retrouve devant une situation difficile. Pour ce présent travail, la résilience sera définie comme une « capacité psychologique positive à rebondir face à l'adversité, l'incertitude, les conflits et l'échec et à démontrer une réponse positive. » (Luthans, 2002, p. 702).

## 2.2 Antécédents de la résilience

Plusieurs études ont été menées dans le but de comprendre les variables qui prédisent la résilience individuelle. Pour faciliter l'organisation de ces études, nous avons suivi la proposition de Hartman *et al.* (2020) qui catégorisent ces variables prédictrices en cinq catégories : (1) les traits de personnalités et valeurs, (2) les ressources personnelles, (3) les attitudes et mentalités, (4) les émotions et finalement (5) les ressources du travail.

Tout d'abord, *les traits de personnalités* sont des caractéristiques de l'employé qui sont fixes. La conscience serait un prédicteur puissant de la détermination, de l'adaptabilité et de la récupérabilité (Wei et Taormina, 2014) qui sont tous des éléments qui caractérisent la résilience. La conscience d'un individu lui permet d'être vigilant, fiable et d'adopter des comportements prudents qui renforcent la détermination, l'adaptation face à l'adversité et la capacité à se remettre d'une situation difficile.

Deuxièmement, concernant *les ressources personnelles*, Cameron et Brownie (2010) démontrent que l'expertise a une influence positive sur la résilience. L'expertise procure aux employés une confiance qui leur permet de mieux gérer les situations difficiles et s'adapter plus facilement. De plus, l'auto-efficacité est une ressource personnelle qui influence la résilience (Guo *et al.*, 2017). L'auto-efficacité représente la confiance qu'a un employé de sa capacité à effectuer une tâche (Bandura, 1994) et est associée à une meilleure capacité à réguler le processus d'adaptation au stress. Ensuite, une forte relation a été démontrée entre la résilience et les compétences sociales telles que l'intelligence émotionnelle et l'empathie (Kinman et Grant, 2011). Ces compétences permettent aux employés qui se retrouvent devant une situation difficile, d'identifier, d'évaluer, d'exprimer et de réguler leurs émotions plus facilement. Ces caractéristiques leur permettraient d'être plus résilients au stress.

Troisièmement, au niveau *des attitudes et mentalités*, le fait de trouver un sens et un but à son travail (Cameron et Brownie, 2010) aide les employés à être résilients devant des situations difficiles. Lorsque l'emploi procure à l'employé un sentiment de contribuer à l'avancement de l'organisation ou de faire une différence sociale, cela soutient la motivation et la force de résistance devant des situations problématiques.

Quatrièmement, *les émotions positives* (Tugade *et al.*, 2004) et l'affectivité positive (Sommer *et al.*, 2016) favorisent la résilience des employés, tandis que les émotions négatives font l'effet contraire. Les émotions

positives favorisent la flexibilité des pensées, l'efficacité et l'ouverture à l'information. Cela augmente la capacité d'ajustement et favorise les solutions innovantes aux problèmes auxquels l'employé est confronté ainsi que la confiance en sa capacité à résoudre un problème (Fredrickson, 2001).

Finalement, *les ressources du travail* qui prédisent la résilience sont, entre autres, le soutien social et la rétroaction positive des autres (Förster et Duchek, 2017 ; Kuntz *et al.*, 2017; Mcdonald *et al.*, 2016;), certains comportements de leadership (Harland *et al.*, 2005), les relations professionnelles positives (Jensen *et al.*, 2008), la perception d'un contexte social positif (Meneghel *et al.*, 2016) et la présence d'une culture d'apprentissage et d'une structure de partage des connaissances (Malik et Garg, 2017). Ce sont tous des éléments de l'emploi qui soutiennent les employés directement ou indirectement dans leur travail et qui favorisent la motivation à persister malgré les difficultés rencontrées.

### 2.3 Conséquences de la résilience

Concernant les variables qui résultent des différents niveaux de résilience, il y a tout d'abord *la performance des employés* qui est une des conséquences principales qu'on retrouve dans la littérature. Les travaux populaires de Luthans *et al.* (2005), de Luthans *et al.* (2007) et de Parker *et al.* (2015) démontrent que les niveaux supérieurs de résilience sont liés à une meilleure performance. Ensuite, les employés résilients sont plus enclins à s'engager dans *des comportements de citoyenneté organisationnelle* (De Clercq et Belausteguigoitia, 2017 ; Jung et Yoon, 2015). C'est sans surprise que *la satisfaction au travail* a également fait l'objet de nombreuses études dans lesquelles la résilience est mise en relation et plusieurs démontrent qu'il existe effectivement un lien positif (Badran et Youssef-Morgan, 2015; Larson et Luthans, 2006; Luthans et Youssef, 2007; Mallak et Yildiz, 2016). De plus, *l'engagement au travail* est influencé par la résilience. La littérature nous indique la présence de lien positif entre la résilience et l'engagement (Ablett et Jones, 2007; Guo *et al.*, 2017; Larson et Luthans, 2006; Shin *et al.*, 2012; Youssef et Luthans, 2007). À l'inverse, la résilience est également associée à des niveaux plus faibles *d'épuisement au travail* (Ferris *et al.*, 2005). Cho *et al.* (2017) démontrent aussi que la résilience est positivement liée à la perception que l'employé a du *contrat psychologique* avec son employeur, mais négativement liée à la perception du contrat transactionnel avec l'employeur.

### 2.4 Cadres théoriques

Nous avons présenté dans les sections précédentes le réseau nomologique du concept de la résilience individuelle au travail. Nous présenterons dans cette section les principaux cadres théoriques utilisés dans

la littérature pour expliquer les dynamiques de la résilience individuelle avec les variables qui constituent ce réseau. Toutefois, en proposant des cadres théoriques potentiels à la meilleure compréhension du concept de la résilience, Hartmann *et al.* (2020) soulignent qu'il y a un manque de recherche empirique à ce niveau et que les études existantes n'offrent qu'une compréhension limitée des processus qui expliquent comment la résilience évolue et quels sont les mécanismes par lesquels la résilience influence les conséquences. Les cadres théoriques proposés sont (1) le modèle demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001), (2) la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1998), (3) la théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000), (4) la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) et (5) la théorie « Broaden-and-Build » (Fredrickson, 2001).

#### 2.4.1 Le modèle demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001)

Premièrement, le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) tel que présenté au chapitre 1, offre un cadre théorique pertinent pour la résilience qui est une ressource personnelle. Les ressources personnelles dans ce modèle sont des caractéristiques individuelles de l'employé qui représentent des sources de motivation pour effectuer leur travail. La résilience offre un soutien à l'employé pour continuer à effectuer son travail malgré les adversités auxquelles il doit faire face. Ces adversités peuvent représenter les demandes du travail qui font également partie du modèle. De ce fait, il est possible d'utiliser ce modèle pour comprendre dans quelle mesure la résilience soutient l'employé face aux adversités dans le cadre de son travail, tel que l'ont fait De Clercq et Belausteguigoitia (2017) en démontrant que la résilience protège les employés des effets négatifs qu'a la politique organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

#### 2.4.2 La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989)

Dans le même ordre d'idée, la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) offre une base pour comprendre la dynamique entre le gain de ressources et la perte de ressources. Cette théorie qui s'appuie sur la préservation et le développement des ressources démontre que le stress provient de situations qui menacent les ressources, qui cause une perte de ressources ou qui empêche l'acquisition de ressources. Il y a une distinction entre les ressources personnelles qui servent à protéger contre la perte de ressources et les ressources personnelles qui servent à acquérir de nouvelles ressources. Shin *et al.* (2012) se sont appuyés sur cette théorie pour démontrer que la résilience est une ressource personnelle qui augmente la capacité d'adaptation des employés en les protégeant des situations de stress tel le changement organisationnel.

#### 2.4.3 La théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000)

Ensuite, il y a la théorie de l'activation des traits (Tett et Guterman, 2000) qui permet de comprendre la relation entre la résilience et certaines variables de conséquences. Selon cette théorie, l'expression comportementale des caractéristiques individuelles est déclenchée par des circonstances situationnelles telles que des contextes organisationnels. De ce fait, certaines situations fournissent des informations importantes pour comprendre la dynamique entre les traits des individus et leurs comportements. Cette théorie pourrait expliquer, à l'aide de facteurs contextuels, dans quelle mesure précisément l'individu met à profit sa résilience et à quelle intensité, car la résilience s'active face à un type de situation qui généralement est caractérisé par l'adversité (Hartmann *et al.*, 2020). D'ailleurs, Caniels *et al.* (2022) se sont appuyés sur cette théorie pour étudier quels environnements favorables à l'apprentissage médient les effets de la résilience en tant que trait sur l'expression comportementale de la résilience au travail.

#### 2.4.4 La théorie sociale cognitive (Bandura, 1986)

De plus, la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) postule que certains facteurs personnels, les comportements, les éléments psychologiques et les éléments environnementaux fonctionnent de manière simultanée et s'influencent entre eux pour façonner les facteurs psychosociaux chez l'individu et vice versa. Hartmann *et al.* (2020) suggèrent d'appliquer cette théorie à la recherche sur la résilience pour expliquer que faire preuve de résilience face à une situation difficile peut favoriser l'expérience d'émotions positives qui à son tour augmentera le potentiel d'un employé à gérer avec succès l'adversité future. À l'inverse, un échec face à l'adversité peut affaiblir sa capacité à faire face à de futures situations similaires. Moenkemeyer *et al.* (2012) s'appuient, entre autres, sur cette théorie pour démontrer que les effets négatifs causés par l'arrêt d'un projet d'innovation sont influencés par la résilience et qu'à l'inverse, la résilience pourrait être affectée par ces effets négatifs dans un contexte d'innovation.

#### 2.4.5 La théorie « Broaden-and-Build » (Fredrickson, 2001)

La théorie « Broaden-and-Build » (théorie d'élargissement et construction des émotions positives) (Fredrickson, 2001) suggère que la capacité à rebondir face à l'adversité caractérise la résilience et est favorisée par l'expérience d'émotions positives. Avec le temps, les effets des émotions positives devraient s'accumuler et créer de l'espace pour faciliter l'adaptation lorsque l'adversité se présente. L'amélioration de cette adaptation prédit à son tour les expériences futures d'émotions positives. Lorsque ce cycle se répète, il y aurait renforcement de la résilience psychologique. Sommer *et al.*, (2016) s'appuient sur cette

théorie pour démontrer que l'affectivité positive favorise les émotions positives et par le fait même favorise le développement de la résilience.

En résumé pour ce chapitre, nous retenons, parmi les définitions présentées, la résilience telle une ressource personnelle qui permet aux employés de s'adapter et rebondir face aux demandes. Nous avons vu que plusieurs études démontrent un lien positif entre la résilience et l'engagement au travail (Ablett et Jones, 2007; Guo *et al.*, 2017; Larson et Luthans, 2006; Shin *et al.*, 2012; Youssef et Luthans, 2007). Toujours dans le but d'approfondir la compréhension de ce qui favorise ou ce qui affecte l'engagement au travail, la résilience est une ressource personnelle qui facilite l'adaptation aux situations difficiles et qui représente une variable individuelle susceptible de modérer la relation négative entre les stressors de rôle et l'engagement au travail. Outre les ressources personnelles pour modérer cette relation, nous considérons également le contexte d'insécurité au travail perçue comme variable modératrice. Il s'agit de la deuxième variable modératrice de notre modèle d'analyse. Le chapitre suivant porte sur l'insécurité au travail perçue.

## **CHAPITRE 3**

### **L'INSÉCURITÉ AU TRAVAIL PERÇUE**

Ce présent chapitre porte sur le concept de l'insécurité au travail. Nous présentons d'abord les nombreuses définitions que l'on retrouve sur ce concept dans la littérature. Nous faisons également le point sur les connaissances en présentant les variables qui prédisent l'insécurité au travail ainsi que les variables de conséquences. Tel que nous l'avons fait dans les chapitres précédents, nous présentons quelques cadres théoriques pertinents qui facilitent la compréhension de la dynamique entre le concept et son réseau de variables.

#### **3.1 Définition de l'insécurité au travail**

Le concept d'insécurité au travail a gagné beaucoup d'intérêt à la suite de la vague de « downsizing » qui a eu lieu aux États-Unis dans les années 1980 et qui permettait aux entreprises de faire des gains de rentabilité importants à court terme. Cette tendance a éventuellement mené à des conséquences pour l'efficacité des organisations en raison des réactions des employés, d'où est venu l'intérêt pour comprendre comment ces derniers vivent l'insécurité au travail. Greenhalgh et Rosenblatt (1984) ont présenté un premier modèle théorique de l'insécurité au travail qui ciblait l'expérience psychologique, contrairement aux théories existantes qui s'attardaient principalement aux caractéristiques de la perte de l'emploi en soi. Lorsqu'on pense à l'insécurité au travail, on pense principalement à la probabilité de perdre un emploi et donc de perdre une source de revenus ou un poste important. Toutefois, outre l'aspect financier, l'emploi permet des contacts sociaux, une structure du temps et le développement personnel (De Witte, 1999). Afin de préciser ce que l'on entend par insécurité au travail, nous aborderons quelques-unes des multiples définitions du construit. Le tableau 3.1 présente 12 définitions que nous avons recueillies dans la littérature. Celui-ci présente les références, les définitions originelles suivies d'une traduction en français. Bien que l'insécurité au travail représente des enjeux importants pour les organisations, nous ciblons pour ce chapitre l'expérience de l'insécurité perçue par les employés. De plus, il est important de ne pas confondre l'insécurité au travail et l'insécurité d'emploi. L'insécurité d'emploi représente la perception de ne pas être en mesure de retrouver un emploi semblable en cas de perte d'emploi (Chung et Van Oorschot, 2011), tandis que nous allons plutôt travailler avec l'insécurité au travail qui a été initialement définie comme la perception d'impuissance à maintenir un emploi désiré dans une situation d'emploi menacé (Greenhalgh et Rosenblatt, 1984). Toutefois, la définition du construit a évolué avec le temps et certains auteurs ont apporté des nuances et des précisions.

Tableau 3.1 Définitions de l'insécurité

Références	Définitions originelles	Définitions traduites
Greenhalgh et Rosenblatt (1984)	"Perceived powerlessness to maintain desired continuity in a threatened job situation."	"Perception d'impuissance à maintenir la continuité d'une situation désirée face à une menace professionnelle."
Jacobson et Hartley (1991)	"A discrepancy between the level of security a person experiences and the level she or he might prefer."	"Un écart entre le niveau de sécurité au travail qu'une personne expérimente et le niveau qu'il ou elle pourrait préférer."
De Witte (1999)	"An overall concern about the continued existence of the job in the future."	"Inquiétude/préoccupation par rapport à la pérennité de l'emploi en général."
Hellgren <i>et al.</i> (1999)	"Quantitative job insecurity refers to concerns about the future existence of the present job. Qualitative job insecurity pertains to perceived threats of impaired quality in the employment relationship, such as deterioration of working conditions, lack of career opportunities, and decreasing salary development."	"L'insécurité quantitative fait référence aux préoccupations concernant l'existence future de l'emploi actuel. L'insécurité qualitative concerne les menaces perçues de la détérioration des conditions de travail, du manque d'opportunités de carrière et de la diminution de l'évolution salariale."
Sverke et Hellgren (2002)	"A fundamental and involuntary change concerning the continuity and security within the employing organization."	"Un changement fondamental et involontaire concernant la continuité et la sécurité au sein de l'organisation."
Burchell (2011)	"An employee's perception of the likelihood of the losing their job involuntarily in, say, the next six or twelve months."	"La perception d'un employé de la probabilité de perdre involontairement son emploi dans les six ou douze prochains mois, par exemple."
Loi <i>et al.</i> (2011)	"A psychological state in which workers vary in their expectations of future job continuity within an organization."	"Un état psychologique dans lequel les attentes des

		travailleurs en termes de continuité d'emploi varient. "
Keim <i>et al.</i> (2014)	"The overall apprehension of the continuing of one's job."	"L'appréhension de la continuité de l'emploi de manière générale. "
Ellonen et Nätti (2015)	"Individual's evaluation of how likely it is that one will lose one's job in near future."	"Évaluation par l'individu de la probabilité qu'il perde son emploi dans un avenir rapproché."
Vander Elst <i>et al.</i> (2016)	"The perceived threat of losing the current job in the near future."	"La menace perçue de perdre son emploi dans un avenir rapproché."
Shoss (2017)	"Perceived threat to the continuity and stability of employment as it is currently experienced."	"Menace perçue concernant la continuité et la stabilité de l'emploi tel qu'il est vécu actuellement."
Jiang et Lavaysse (2018)	"CJI (Cognitive JI) is the perceived threat to the continuity of one's employment and/or to features of the job, whereas AJI (Affective JI) can be defined as the emotional reactions to the perceived threat to one's job."	"L'insécurité cognitive est la menace perçue concernant la continuité de l'emploi et/ou les caractéristiques de l'emploi, tandis que l'insécurité affective peut être définie comme les réactions émotionnelles à la menace perçue."

Premièrement, il y a une distinction à faire entre l'insécurité au travail qualitative et quantitative (Hellgren *et al.*, 1999) ainsi qu'entre l'insécurité cognitive et l'insécurité affective (Sverke et Hellgren, 2002). *L'insécurité qualitative* est définie comme l'anticipation et la préoccupation concernant l'avenir de son emploi, tandis que *l'insécurité quantitative* fait référence aux conséquences qui accompagnent la perte de l'emploi, par exemple la réduction des salaires, la perte des assurances collectives et le manque d'opportunités d'emploi. Concernant *l'insécurité cognitive*, on fait référence à l'évaluation que l'employé fait d'une possible menace face aux perspectives de sa vie professionnelle, tandis que *l'insécurité affective* fait référence aux réactions émotionnelles face à la menace perçue (Jiang et Lavaysse, 2018). Par exemple, pour mesurer l'insécurité cognitive d'un employé, on pourrait lui demander, dans quelle mesure êtes-vous

préoccupé par votre avenir professionnel ? L'insécurité affective pourrait plutôt être mesurée avec des items qui réfèrent aux émotions tels que le degré de nervosité ou de peur face à la possibilité de perdre son emploi. En rappelant que nous ciblons pour ce travail la perception de l'employé face à l'avenir incertain de son emploi actuel, nous utiliserons l'insécurité au travail qualitative et cognitive axée sur la perception d'une menace concernant la continuation de son emploi actuel.

Ensuite, à travers les définitions, nous avons relevé quelques éléments à retenir dont *l'expérience subjective* qui est un élément central de l'insécurité au travail dans plusieurs définitions (Greenhalgh et Rosenblatt, 1984; Jacobson et Hartley, 1991; Vander Elst *et al.*, 2016; De Witte, 1999; Sverke et Hellgren, 2002). En définissant l'insécurité au travail comme une expérience subjective, cela implique de considérer que ce n'est pas la réalité qui va définir les niveaux d'insécurité de l'employé, mais plutôt les interprétations subjectives de la réalité par les employés. On fait référence ici à la perception des employés. De cette manière, dans le même environnement de travail, différents employés vont expérimenter différents niveaux d'insécurité au travail, parce que d'une personne à l'autre les interprétations ne sont pas les mêmes. Plusieurs auteurs soulignent dans les définitions qu'il s'agit d'une perception des employés (Burchell, 2011; Greenhalgh et Rosenblatt, 1984), ou d'une perception de menaces (Hellgren et al., 1999; Vander Elst et al., 2016; Shoss, 2017; Jiang et Lavaysse, 2018), ou encore d'une évaluation du contexte d'insécurité par l'employé (Ellonen et Nätti, 2015). De plus, l'insécurité au travail est considérée comme *un état psychologique* à partir duquel les attentes des employés par rapport à la continuité de l'emploi changent dans le temps (Loi *et al.*, 2011) et qui reflète l'écart entre le niveau de sécurité au travail auquel il/elle s'attend et le niveau qu'il expérimente (Jacobson et Hartley, 1991). L'aspect de *l'inquiétude ou la préoccupation* face à une menace de perte d'emploi est également un élément important de l'insécurité au travail (De Witte, 1999; Hellgren *et al.*, 1999; Van Vuuren et Klandermans, 1990). Si un employé ne ressent pas d'inquiétude, il ne sera pas question d'insécurité au travail. Certains auteurs vont également intégrer à la définition *un indice temporel*, par exemple Ellonen et Nätti (2015) et Vander Elst *et al.* (2016) qui précisent qu'il s'agit d'une perception d'une menace de perte d'emploi "dans un avenir rapproché", donc à court terme, ou encore Burchell (2011) qui propose "dans les six ou douze prochains mois" donc à moyen terme. Finalement, un autre élément qui revient dans plusieurs définitions est *l'aspect involontaire de la perte d'emploi et l'impuissance* d'y résister (Burchell, 2011; Greenhalgh et Rosenblatt, 1984; Sverke et Hellgren, 2002). Il doit y avoir un désir de continuer l'emploi occupé pour qu'ainsi un état d'inquiétude se crée (Greenhalgh et Rosenblatt, 1984; Jacobson et Hartley, 1991).

En somme, tous s'entendent pour dire que l'insécurité au travail représente l'expérience d'une préoccupation face à une menace concernant son emploi actuel. L'anticipation de perdre son emploi implique la frustration de mettre à risque des besoins fondamentaux de la vie courante et cela souligne l'importance et l'utilité de la recherche sur le sujet. C'est sans surprise que l'insécurité au travail est considérée comme l'un des facteurs de stress les plus courants dans la vie professionnelle (Lee *et al.*, 2018; Bakker et Demerouti, 2007). Pour ce présent travail, nous allons cibler l'insécurité au travail perçue par les employés.

### 3.2 Antécédents de l'insécurité au travail

Plusieurs éléments façonnent la perception qu'ont les employés de la possibilité de perdre leur emploi, que ce soit une rumeur, des annonces formelles ou informelles, le changement organisationnel ainsi que la manière de le communiquer. Il y a également certains facteurs externes de l'environnement qui peuvent influencer l'insécurité au travail, tels que l'augmentation du taux de chômage ou les changements technologiques qui contribuent à la diminution des postes. Des décisions politiques peuvent aussi influencer les taux d'insécurité au travail, par exemple des changements de politiques au niveau de la loi du travail. Toutefois, pour ce présent travail, nous détaillerons les antécédents provenant de sources organisationnelles et individuelles. Cela dit, en ciblant les prédicteurs au niveau de l'organisation et de l'individu, nous avons catégorisé les variables selon qu'elles représentent des ressources personnelles pour faire face à l'insécurité au travail ou des demandes de l'organisation qui influencent les taux d'insécurité au travail.

Premièrement, *les ressources personnelles* sont définies comme les caractéristiques de l'individu qui sont liées à la résilience et à la perception d'avoir le contrôle et la capacité d'influencer son environnement (Hobfoll *et al.*, 2003). Parmi les ressources personnelles qui agissent comme protectrices face à l'insécurité au travail, on y retrouve premièrement le lieu de contrôle (Locus of control). Ce dernier reflète la manière dont les individus perçoivent si les événements de leur vie sont le résultat de leur propre comportement ou le résultat de facteurs externes. Cela dit, un individu qui perçoit une menace ou une perte de contrôle par rapport à son emploi peut faire face à un sentiment d'insécurité au travail. Les employés ayant un lieu de contrôle interne, soit la croyance qu'ils ont le pouvoir sur le déroulement des événements de leur vie, estiment qu'ils ont le contrôle sur la continuation de leur emploi, réduisant ainsi les niveaux d'insécurité au travail (Keim *et al.*, 2014). De plus, les traits de personnalité de l'affectivité négative sont fortement liés à l'insécurité au travail: une faible auto-évaluation et une faible estime de soi sont associées à des niveaux

d'insécurité au travail plus élevés (Debus *et al.*, 2014). À l'inverse, le capital psychologique, qui découle de la psychologie positive et regroupe la résilience, l'espoir, l'efficacité et l'optimisme, est négativement lié à l'insécurité au travail (Luthans *et al.*, 2010; Darvishmotevali et Ali, 2020).

Deuxièmement, nous avons relevé dans la littérature *les demandes organisationnelles* qui influencent les niveaux d'insécurité au travail. Par définition, les demandes organisationnelles représentent les caractéristiques du travail qui exigent que l'employé dépense son énergie physique ou émotionnelle et qui peuvent mener vers l'épuisement (Bakker et Demerouti, 2007). Cela dit, nous énumérerons les caractéristiques de l'emploi qui ont été liées à l'insécurité au travail. Le changement organisationnel est considéré comme un des prédicteurs de l'insécurité au travail, par exemple des réductions d'effectifs ou encore une restructuration d'entreprise. La période de changement organisationnel implique nécessairement une perte de contrôle et une incertitude face aux événements futurs. Les employés qui font l'expérience ou qui anticipent une expérience liée à un changement organisationnel ont tendance à vivre un taux d'insécurité au travail plus élevé (Keim *et al.*, 2014). À l'inverse, l'arrivée d'un syndicat peut réduire l'insécurité au travail. Dans le même ordre d'idées, la perception de la qualité de la communication représente un antécédent de l'insécurité au travail (Mauno et Kinnunen, 2002). L'autonomie et le niveau de participation aux décisions sont également des antécédents de l'insécurité qui permet à l'employé d'avoir un sentiment de contrôle sur son emploi. Tout ce qui pourrait contribuer à l'incertitude tel un manque d'accès à l'information, une communication peu précise ou une absence de communication sont associés à des niveaux d'insécurité plus élevés (Kinnunen et Nätti, 1994).

Finalement, *certaines éléments de nature objective* aident à prédire l'insécurité au travail, mais sont également considérés comme des modérateurs. L'âge peut prédire, dans certains cas, les niveaux d'insécurité au travail. Certains rapportent que plus les individus sont jeunes, plus l'insécurité au travail est faible puisqu'ils débutent leur carrière et auraient donc un plus faible attachement et une plus grande flexibilité (Cheng et Chan, 2008). Cependant, il semble y avoir beaucoup de disparité dans la littérature au niveau de l'âge et de l'insécurité au travail, par exemple d'autres rapportent que ce sont plutôt les employés d'âge moyen qui ont les niveaux d'insécurité les plus élevés (Fullerton et Wallace, 2007). Il y a également la nature du contrat de travail ainsi que le statut de l'employé. Ce sont les employés temporaires (Kinnunen et Nätti, 1994) et les employés à temps partiel (Felstead et Gallie, 2004) qui sont associés au niveau d'insécurité plus élevé, contrairement aux employés avec des postes permanents et à

temps plein. L'attachement de ces derniers à l'organisation est plus fort ce qui crée nécessairement une préoccupation plus importante.

### 3.3 Conséquences de l'insécurité au travail

Considérée comme un facteur de stress, l'insécurité au travail figure parmi les risques psychologiques les plus importants au travail (Leka et Jain, 2010). Les conséquences sont nombreuses pour l'individu, pour les organisations, mais représentent également une menace pour la santé de la population (Burgard *et al.*, 2009) et favorisent les inégalités sociales (Benach *et al.*, 2014). Nous allons aborder dans cette section principalement les conséquences individuelles et les conséquences pour l'organisation.

Au niveau *organisationnel*, l'insécurité au travail aura un lien négatif avec les comportements de *performance* des employés et par le fait même sur l'organisation. L'employé qui perçoit un écart entre le niveau de sécurité qu'il attend de son employeur et ce qu'il reçoit réellement représente un indice que sa loyauté et son dévouement envers l'entreprise ne sont pas réciproques. Cela aura un effet négatif sur *l'engagement au travail* (Vander Elst *et al.*, 2012) et sur la performance au travail, surtout lorsque les employés perçoivent de l'injustice organisationnelle (Cheng et Chan, 2008; Wang *et al.*, 2014). Un employé qui anticipe que son emploi est à risque et qui perçoit que les traitements envers les employés sont injustes n'aura pas le désir de s'investir à son tour dans l'entreprise. De plus, la littérature nous renseigne sur la relation entre *le roulement volontaire* et l'insécurité au travail : ce sont généralement les employés les plus qualifiés qui quittent en premier par eux-mêmes dans un contexte d'insécurité (Pfeffer, 1998). Ceci porte à croire que les employés les plus qualifiés tolèrent moins les contextes négatifs telle l'insécurité au travail et auront plus de facilité et de confiance en soi pour quitter et trouver un autre emploi. L'entreprise devra dans ce cas multiplier les efforts pour retenir ces employés qui représentent généralement les meilleurs talents pour l'organisation.

En ce qui concerne *les conséquences individuelles*, l'insécurité au travail provoque des conséquences qui touchent directement *le bien-être de l'employé*, autant physique que psychologique (De Witte, 1999; Hartley *et al.*, 1991). Lorsqu'un individu perçoit un risque pour son emploi, il y a une brèche au *contrat psychologique* (Costa et Neves, 2017). Cela a nécessairement des répercussions sur la relation que l'employé a avec l'entreprise. Effectivement, l'insécurité au travail qui est caractérisée par une période d'incertitude mènera vers l'anxiété et affectera le bien-être au travail (Lazarus et Folkman, 1984). D'ailleurs, l'appréhension d'une situation stressante peut représenter une source d'anxiété encore plus

importante que l'événement en soi. De plus, cette période d'incertitude et d'anxiété devient une préoccupation continuelle qui a des répercussions négatives sur *les attitudes et les comportements de l'employé* (Sora *et al.*, 2010; Sverke *et al.*, 2002).

### 3.4 Cadres théoriques

Nous avons identifié deux cadres théoriques pertinents afin de mieux comprendre les dynamiques de l'insécurité d'emploi, soit le contrat psychologique et le modèle demandes-ressources.

#### 3.4.1 Le contrat psychologique (Rousseau, 1995)

Tout d'abord, l'élément qui déclenche la perception d'insécurité au travail chez l'employé est lorsqu'il s'aperçoit qu'il y a un écart entre le niveau de sécurité qu'il attend de la part de son employeur et le niveau qu'il perçoit (Jacobson et Hartley, 1991). Ceci fait référence au concept de contrat psychologique qui est un contrat d'obligation implicite que construit l'employé de manière dynamique dans le temps. Une brèche à ce contrat fait référence à l'expérience d'une rupture qui découle de perceptions subjectives concernant ce qui se passe au travail et qui aura des conséquences sur l'engagement, sur la performance et aussi sur le taux de roulement (Solinger *et al.*, 2016; Zhao *et al.*, 2007). Le concept du contrat psychologique nous permet de comprendre qu'il y a des éléments du travail, tel les stressors du travail, qui déclenche cette perception d'insécurité au travail, et qui mène aux brèches du contrat psychologique (Costa et Neves, 2017).

#### 3.4.2 Modèle demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001)

Le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) (figure 1.1) stipule originellement que chaque emploi comporte des ressources qui alimentent et soutiennent l'employé dans son travail, ainsi que des demandes qui au contraire drainent l'énergie. Depuis, le modèle a évolué et récemment Demerouti et Bakker (2022) ont analysé le modèle en considérant un contexte exigeant pour les employés, ce qui a mené à élargir le modèle à de nouvelles demandes et ressources de l'individu. Cela dit, le contexte d'insécurité au travail pourrait être considéré comme une demande contextuelle et pourrait influencer les relations entre certaines demandes ou ressources et les conséquences.

L'objectif de ce chapitre était de faire le point sur le concept de l'insécurité au travail. Nous retenons pour ce présent mémoire le concept de *l'insécurité au travail perçue* telle la perception de menaces concernant la continuation de son emploi. Comme présenté ci-dessus, l'insécurité au travail est un facteur de stress qui a des effets négatifs sur l'organisation et sur les comportements des individus. La perception d'un contexte d'insécurité au travail pourrait amplifier les effets négatifs des stressors de rôle sur l'engagement au travail. Cette proposition est détaillée au chapitre suivant.

## CHAPITRE 4

### MODÈLE D'ANALYSE

Dans les sections précédentes, nous avons fait une revue de littérature sur les concepts de l'engagement, de l'insécurité au travail et de la résilience en présentant leurs définitions ainsi que leur réseau nomologique. Cet exercice nous a permis d'identifier des opportunités pour approfondir les connaissances sur le rôle modérateur de la résilience et de l'insécurité au travail perçue dans le lien qui existe entre deux stressseurs de rôles, l'engagement au travail et la performance. Notre but est de comprendre comment la résilience, dans un contexte d'insécurité au travail perçue par l'employé, modère la relation entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement. Dans ce chapitre, nous présenterons les liens qui existent entre ces différents concepts. En nous appuyant sur l'état des connaissances ainsi que les hypothèses posées, nous proposons un modèle d'analyse.

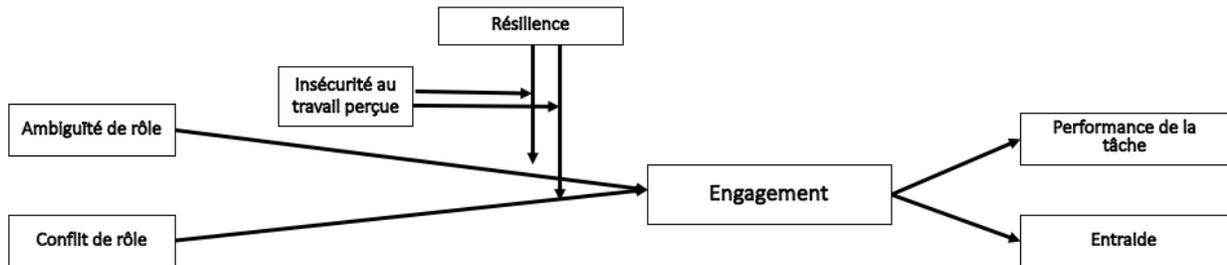


Figure 4.1 Modèle conceptuel

#### 4.1 Modèle d'analyse

Tout d'abord, la figure 4.1 représente le modèle que nous avons construit pour illustrer les hypothèses que nous avons formulées à propos des liens entre ces différents construits. Le présent chapitre servira à présenter le développement et l'argumentation des hypothèses qui nous ont menés à ce modèle.

Le modèle présenté met de l'avant le lien entre l'interaction des demandes du travail, des ressources personnelles, et du contexte de travail perçu sur les indicateurs de performance via l'engagement. Nous avons développé les hypothèses en trois groupes différents. Le premier groupe d'hypothèses représente

les liens directs des stressseurs de rôle sur l'engagement. Le deuxième groupe d'hypothèses comprend les médiations, c'est-à-dire les relations qui existent entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance, via l'engagement au travail. Le troisième groupe d'hypothèses présente les modérations soit les liens qui ont mené à construire l'interaction triple entre les stressseurs de rôle, la résilience, et l'insécurité au travail perçue et leurs liens avec l'engagement et la performance. Nous présentons dans les sections suivantes l'argumentation des trois groupes d'hypothèses.

#### 4.2 Les stressseurs de rôle et l'engagement au travail

Hypothèses groupe 1 : Les liens entre stressseurs de rôle et engagement

(1a) L'ambiguïté de rôle a un lien négatif avec l'engagement au travail.

(1b) Les conflits de rôle ont un lien négatif avec l'engagement au travail.

La notion d'engagement (Kahn, 1990) telle que présentée dans le chapitre 1 est spécifique au rôle et reflète la mesure avec laquelle l'employé s'investit de manière physique, cognitive et émotionnelle au travail. Rappelons également que le rôle implique que l'employé construit une identité en exécutant des tâches spécifiques, ce qui est à la base de son emploi. Le ou les rôles auxquels l'employé est confronté peuvent ne pas être explicitement communiqués en termes de comportements ou d'objectifs de performance à atteindre. Ce manque de clarté et d'information fait référence aux stressseurs de rôle (Kahn *et al.*, 1964). Généralement, les stressseurs de rôle incluent l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la charge de travail. Selon Kahn *et al.* (1964), les tensions ou stressseurs de rôles incluent les concepts de conflits de rôle et d'ambiguïté de rôle. Dans la littérature, ces deux derniers apparaissent souvent comme les principaux stressseurs (Antoniou *et al.*, 2003). Par définition, les conflits de rôles sont le résultat de l'existence simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles. L'ambiguïté de rôle, quant à elle, représente l'écart entre l'information reçue et l'information requise pour l'exécution d'un ou plusieurs rôles. Ensuite, selon Kahn *et al.* (1964), la charge de travail correspond à une sous-dimension d'un type de conflit de rôle, soit les conflits de rôle inter-émetteur et représente une situation où l'employé se retrouve devant une charge de travail qui excède le temps et les ressources disponibles. Cependant, avec les années, plusieurs ont démontré empiriquement que la charge de travail n'est pas une déclinaison d'un type de conflit de rôle, mais qu'il s'agit plutôt d'un stressseur de rôle distinct (Commeiras *et al.*, 2009; Örtqvist et Wincent, 2006). Bien que ces trois dimensions des stressseurs de rôle soient toutes considérées comme des demandes du travail selon le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001), le

modèle « Challenge-Hindrance stressor framework (CHSF) » (Cavanaugh *et al.*, 2000) a permis d'expliquer les incohérences dans la littérature concernant les relations entre les demandes du travail et les conséquences en précisant qu'il existe différents types de demandes : les demandes de type 'défis' (challenges) et les demandes de type 'obstacles' (hindrances). Cette distinction a permis de comprendre pourquoi certaines demandes étaient positivement liées et d'autres négativement liées aux conséquences. En se basant sur les modèles de demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001) et de « Challenge-Hindrance stressor » (Cavanaugh *et al.*, 2000), Crawford *et al.* (2010) ont démontré que tandis que tous les types de demandes sont positivement liés à l'épuisement professionnel, les liens avec l'engagement diffèrent selon les types de demandes : les demandes de type 'défis' (challenges) sont positivement liées à l'engagement tandis que les demandes de type 'obstacles' (hindrances) sont négativement liées à l'engagement. Cela dit, les demandes de type 'obstacles' (hindrances) sont les demandes qui empêchent ou rendent plus difficile l'atteinte des objectifs telles que l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle, tandis que les demandes de type 'défis' (challenges) sont les demandes qui représentent un challenge qui engendre un gain potentiel de développement personnel ou professionnel, tel que la charge de travail qui motive l'employé à maintenir un certain rythme de travail. De ce fait, nous nous concentrerons sur les stressors de rôle qui représentent un plus grand risque pour l'engagement, soit les stressors de rôle de type 'obstacles' (hindrances) (Lepine, 2022), c'est-à-dire les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle.

Dans le même ordre d'idée, nous développons également notre hypothèse en nous appuyant sur l'idée originelle du modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) que tout emploi comporte des ressources et des demandes qui soutiennent ou qui drainent respectivement les énergies des employés. Les stressors de rôles sont considérés comme des demandes. Lorsque les employés se retrouvent devant des rôles peu clairs et peu cohérents, ils devront à un certain moment utiliser leur énergie physique, cognitive et émotionnelle pour tenter de déchiffrer ces confusions. Lorsque cette dépense d'énergie est récurrente, elle peut déclencher un processus qui épuise les ressources énergétiques, qui affecte le bien-être et qui diminue l'engagement (Bakker et Demerouti, 2017).

De plus, il existe des études empiriques sur la relation entre les stressors de rôle et l'engagement nous permettant de soutenir l'hypothèse que les stressors de rôle de type 'obstacles' (hindrances) tels les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle ont un lien négatif avec l'engagement (Maden-Eyiusta, 2021; Bailey *et al.*, 2017). Ainsi, Podsakoff *et al.* (2007) démontrent en s'appuyant sur le modèle CHSF que les stressors de rôles de type 'obstacles' (hindrances) sont négativement et directement liés à l'engagement. Ces

relations directes avec l'engagement sont cohérentes avec l'idée que les individus qui travaillent dans un environnement dans lequel les rôles sont conflictuels auront moins tendance à mettre de l'effort dans les tâches. L'employé dépensera plus d'énergie à se demander quelles sont ses tâches et comment les exécuter que d'être concentré à réellement effectuer son travail.

Cela dit, la littérature nous démontre que, pour un employé désengagé, il y aura aussi des répercussions sur les indicateurs de performance. D'ailleurs, une grande partie des études qui lient les stressseurs de rôle à l'engagement lient également l'engagement aux indicateurs de performance. C'est ce qui nous mène vers notre prochain groupe d'hypothèses : les stressseurs de rôle affectent négativement les indicateurs de performance via leur lien négatif avec l'engagement.

#### 4.3 Les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement

Hypothèses groupe 2 : Médiations

(2a) L'ambiguïté de rôle diminue les niveaux de performance de la tâche à travers le lien négatif avec l'engagement au travail.

(2b) L'ambiguïté de rôle diminue les niveaux d'entraide à travers le lien négatif avec l'engagement au travail.

(2c) Les conflits de rôle diminuent les niveaux de performance de la tâche à travers leur lien négatif avec l'engagement au travail.

(2d) Les conflits de rôle diminuent les niveaux d'entraide à travers leur lien négatif avec l'engagement au travail.

Nous avons vu que les stressseurs de rôles ont des liens négatifs directs avec l'engagement. En outre, les études concluent également que lorsqu'un employé expérimente un stress lié au rôle, sa performance en souffre aussi (Antón, 2009). Ainsi, l'engagement est une variable médiatrice importante entre les stressseurs de rôles et les indicateurs de performance. Les liens complets des stressseurs de rôle jusqu'aux indicateurs de performance nous permettent d'avoir une meilleure compréhension des retombées pour les employés et pour l'organisation. Les indicateurs de performance retenus pour notre modèle d'analyse concernent la performance de la tâche et l'entraide, un type de comportement de citoyenneté organisationnelle.

Tout d'abord, la conceptualisation de l'engagement de Kahn (1990) se base sur l'investissement de l'énergie dans la performance d'un rôle. Cela dit, la performance du rôle est liée à l'exécution des tâches, donc la variation des niveaux d'engagement va nécessairement affecter les niveaux de performance de la tâche. L'employé engagé consacre non seulement son énergie physique dans l'exécution de son rôle, mais est également cognitivement vigilant et émotionnellement connecté à ses tâches (Rich *et al.*, 2010) ce qui augmente les probabilités que les niveaux de performance soient élevés. La méta-analyse de Neuber *et al.* (2022) confirme le lien positif entre l'engagement au travail et la performance de la tâche et montre que les trois facettes de l'engagement (physique, cognitive, émotionnelle) ont des liens similaires avec la performance de la tâche.

La performance de la tâche permet de mesurer le degré de réussite de l'employé en se basant spécifiquement sur sa performance individuelle liée aux tâches. Cependant, la performance est un construit beaucoup plus large qui inclut non seulement des comportements liés aux tâches, mais inclut également la performance contextuelle qui fait référence, entre autres, aux comportements de citoyenneté organisationnelle. En incluant au moins un type de comportement de citoyenneté organisationnelle à notre modèle, nous augmentons nos chances de comprendre de quelle manière les stressors de rôle affectent la performance. D'ailleurs, Kahn (1990) propose que les employés engagés soient plus susceptibles d'aller au-delà des limites formelles de leur rôle et de s'investir dans des comportements autres qui vont au-delà de la performance stricte liées aux tâches. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements discrétionnaires de l'employé qui ne sont pas liés aux tâches de l'emploi occupé. Bien que ce ne soient pas des comportements formellement attendus de l'employé, ce sont des comportements qui bénéficient énormément à l'organisation (Podsakoff *et al.*, 2009). Pour ce présent travail, nous nous concentrerons sur l'*entraide* qui est un des cinq comportements de citoyenneté organisationnelle (entraide, esprit consciencieux, esprit d'équipe, civisme, prévoyance (Organ, 1988). Bien que toutes ces formes de comportements soient volontaires, logiquement les employés ont plus de pouvoir discrétionnaire sur l'entraide que sur les autres formes de comportements (Jex *et al.*, 2003). Par exemple, un employé sera plus facilement réprimandé pour un manque de civisme que pour ne pas avoir volontairement aidé un collègue avec un problème lié au travail. L'entraide est définie comme un comportement volontaire où l'employé aide et coopère avec les autres employés et qui finalement profite à l'organisation (Organ, 1988). Le lien entre stressors de rôle et comportements de citoyenneté organisationnelle a reçu beaucoup d'attention dans la littérature. Eatough *et al.* (2011) présente une méta-analyse de 42 études qui démontre qu'effectivement l'ambiguïté de rôle et les conflits

de rôle sont négativement liés à aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Il existe également des études qui nous renseignent précisément sur la relation négative qui existe entre l'ambiguïté de rôle, les conflits de rôles et l'entraide (Jex *et al.*, 2003). Les stressseurs de rôles qui génèrent des émotions négatives réduisent les probabilités que les employés s'investissent dans ce type de comportement (Christian *et al.*, 2011), car les employés désengagés adoptent des comportements passifs en conservant leurs énergies physiques cognitives et émotionnelles pour les tâches formellement exigées.

L'engagement au travail est reconnu dans la littérature comme étant une variable médiatrice importante entre les ressources/demandes du travail et les indicateurs de performance. Kim *et al.* (2013) identifie sept études qui démontrent que l'engagement au travail est la variable médiatrice entre d'autres construits et la performance au travail. Plus récemment, Tian *et al.* (2019) démontrent que l'engagement au travail médie la relation entre l'auto-efficacité et la performance au travail et Kim *et al.* (2019) démontrent que l'engagement au travail médie l'influence de certaines ressources sur la performance des employés. De plus, Rich *et al.* (2010) démontre que les liens indirects des antécédents de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle sont entièrement médiés par l'engagement au travail.

Les éléments présentés dans cette section ont mené à positionner l'engagement dans notre modèle d'analyse comme une variable médiatrice entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance retenus.

#### 4.4 Le rôle modérateur de la résilience et de l'insécurité au travail perçue

Hypothèses groupe 3 – les liens modérateurs de la résilience et de l'insécurité au travail perçue

(3a) Plus le niveau d'insécurité perçue est élevé, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre l'ambiguïté de rôle et la performance, via l'engagement.

(3b) Plus le niveau d'insécurité perçue est élevé, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'entraide, via l'engagement.

(3c) Plus le niveau d'insécurité est élevé perçue, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre les conflits de rôle et la performance, via l'engagement.

(3d) Plus le niveau d'insécurité est élevé perçue, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre les conflits de rôle et l'entraide, via l'engagement.

Bien que la littérature sur le lien entre les stressseurs de rôle, l'engagement et les indicateurs de performance soit utile et nécessaire pour comprendre la dynamique des demandes du travail avec l'engagement, cela ne nous fournit pas une compréhension complète de cette relation. En effet, ce modèle ne nous permet pas de comprendre quels sont les éléments contextuels et individuels qui modèrent la relation entre les stressseurs, l'engagement et les indicateurs de performance.

Le modèle CHSF est basé sur la théorie transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984) qui stipule que le processus d'évaluation du stress dépend de l'environnement et de l'individu, mais théoriquement le modèle ne cible principalement que les demandes de l'environnement, limitant la représentation des ressources individuelles et des facteurs situationnels. Effectivement, les processus d'évaluation du stress dépendent également de la situation et des différences individuelles (Podsakoff *et al.*, 2007). De plus, la recension de Lepine (2022) sur l'avancement du modèle CHSF souligne l'importance d'explorer les éléments individuels et situationnels dans l'analyse du processus de stress. La figure 4.2 ci-dessous représente le modèle CHSF révisé par Lepine (2022) dans lequel on peut apercevoir qu'il y a plusieurs éléments modérateurs qui interviennent dans le processus d'évaluation de la demande, soit les facteurs situationnels et les attributs individuels.

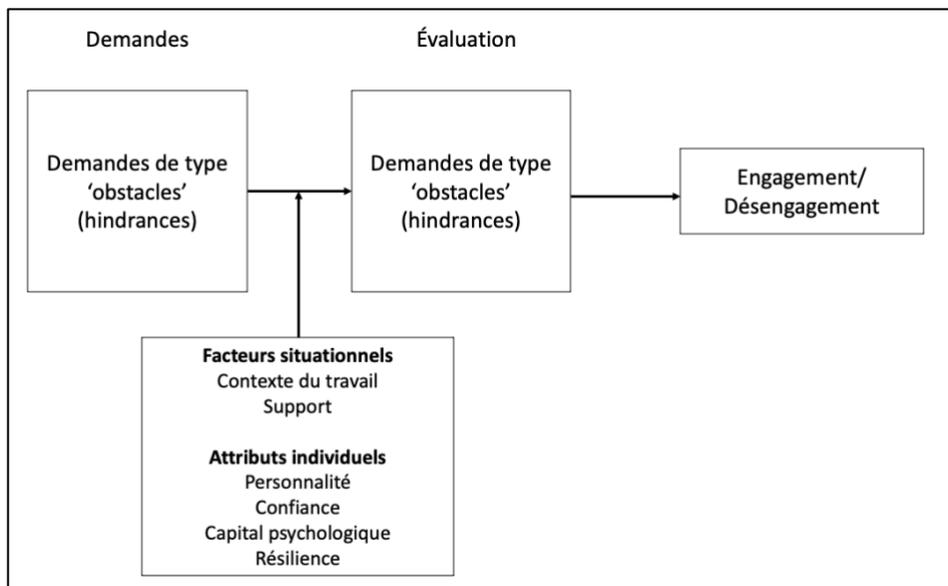


Figure 4.2 Modèle « Challenge-Hindrance stressor framework (CHSF) » révisé par Lepine (2022)

De plus, tel que présenté au chapitre 1, le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) a évolué avec les années et aujourd'hui on retrouve un modèle beaucoup plus complexe qui intègre non pas seulement les ressources et les demandes du travail, mais également les ressources personnelles (Bakker et Demerouti, 2017) ainsi que les éléments contextuels (Demerouti et Bakker, 2022). Rappelons qu'il s'agit également d'un modèle qui prend en compte les interactions entre les différentes demandes et ressources. Chaque demande à laquelle l'employé fait face n'est pas expérimentée de façon isolée. Dans une journée de travail, plusieurs demandes peuvent survenir en même temps et l'interaction entre ces demandes peut provoquer des conséquences plus importantes que si elles avaient été expérimentées une à la fois (Woerkom *et al.*, 2016). Ceci reflète la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll *et al.*, 2018) qui suggère que l'expérience d'un haut niveau de demandes au travail résulte en une perte de ressources énergétiques qui éventuellement peut conduire à l'épuisement des réserves de ressources.

Pour ces raisons, nous considérons qu'il est pertinent voire nécessaire d'intégrer à notre modèle d'analyse un élément contextuel (l'insécurité au travail perçue) ainsi qu'une ressource personnelle (la résilience).

#### 4.4.1 La résilience comme variable modératrice

Selon la théorie transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984), la réponse des individus face aux stressseurs dépend entre autres des différences individuelles qui influencent la manière dont ils évaluent et gèrent les facteurs de stress. De plus, l'engagement au travail est déterminé par des facteurs de l'environnement, mais aussi par des facteurs individuels (Hobfoll, 1989) comme les ressources personnelles. Les ressources personnelles sont définies comme les auto-évaluations positives des employés qui sont liés à la résilience et qui concernent la perception qu'ils ont de leur capacité à contrôler leur environnement (Hobfoll *et al.*, 2003; Xanthopoulou *et al.*, 2009). Nous nous concentrons sur la résilience des employés qui est une ressource qui découle du capital psychologique tel que présenté dans le chapitre 2. Plusieurs chercheurs ont utilisé le modèle demandes-ressources de Bakker et Demerouti (2007) pour démontrer que la résilience agit comme une ressource personnelle qui modère les liens négatifs entre les demandes du travail et l'engagement. Par exemple, les liens négatifs entre les politiques organisationnelles et les comportements organisationnels sont modérés par la résilience (De Clercq et Belausteguigoitia, 2017). La figure 4.3 ci-dessous démontre les résultats de la recension par Hartman *et al.* (2020) des études existantes en contexte organisationnel sur la résilience individuelle en tant que variable modératrice entre les demandes-ressources du travail et les variables de résultats.

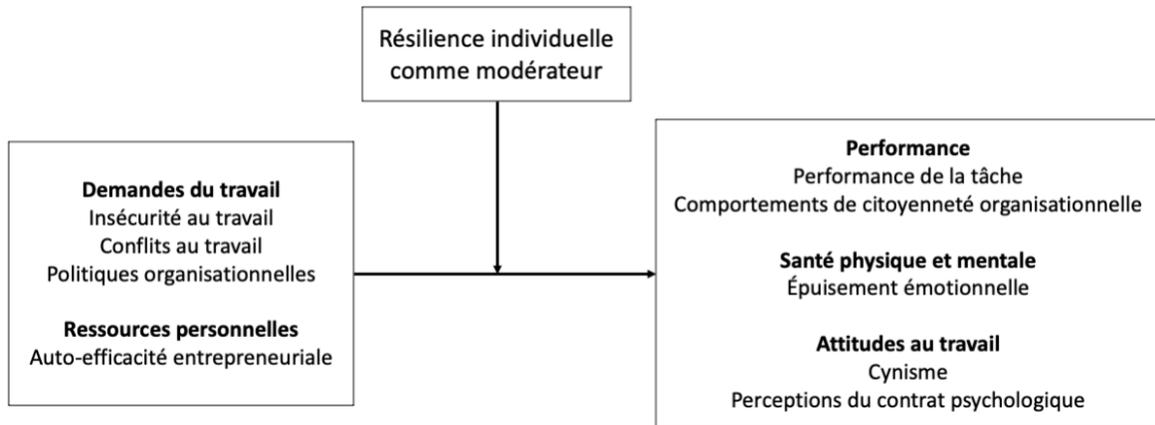


Figure 4.3 La résilience individuelle comme modérateur (Hartmann *et al.*, 2020)

De plus, en se basant sur le cadre théorique CHSF qui stipule que certaines demandes représentent un gain potentiel alors que d'autres demandes représentent un obstacle à l'atteinte des objectifs, Crane et Searle (2016) démontrent que la résilience modère la relation entre les demandes de type 'défis' (challenges) et l'épuisement. De plus, Khlifat *et al.* (2021) démontre que dans la relation qui existe entre les stressseurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle, les niveaux de comportement de citoyenneté organisationnelle sont moins affectés lorsque la résilience est élevée.

Pour les raisons énumérées ci-dessus, nous concluons que la résilience, telle une ressource personnelle, a un lien de modération sur la relation qui existe entre les stressseurs de rôle et l'engagement.

#### 4.4.2 L'insécurité perçue au travail comme un modérateur de la modération par la résilience du lien entre stressseurs de rôle et engagement

Communément, la résilience est perçue comme atténuant les effets négatifs du contexte d'insécurité au travail. La résilience est une ressource qui permet à l'individu de pouvoir rebondir face à des obstacles du travail. Par contre, on ne s'est pas vraiment interrogé sur comment cette perception du contexte pouvait éventuellement modifier le rôle de la résilience comme modérateur des liens entre les autres construits. D'ailleurs, le modèle demandes-ressources élargi de Demerouti et Bakker (2022) intègre le contexte au lien entre les ressources, les demandes et les variables résultantes. Cette nouvelle proposition a engendré de nouvelles interrogations, à savoir quelles ressources fonctionnent pour quelles demandes. Nous nous

questionnons donc sur le lien de l'interaction d'une demande du travail (stresseurs de rôle) avec une demande contextuelle (insécurité au travail perçue) et une ressource personnelle (résilience).

Tout d'abord, la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) postule que les éléments psychologiques et environnementaux interagissent de manière simultanée et influencent les facteurs psychosociaux, entre autres les éléments qui causent du stress au travail. Ainsi, la résilience et le contexte d'insécurité au travail pourraient interagir pour influencer le lien négatif entre les stresseurs de rôles et l'engagement. De plus, en s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) qui postule que l'accès à certaines ressources contextuelles favorise le développement de ressources personnelles telles que la résilience, la perception d'un contexte négatif pourrait inversement nuire à la résilience des employés et éventuellement affecter son effet protecteur face aux stresseurs de rôle. Rappelons-nous que l'idée d'une demande du travail est qu'elle draine l'énergie de l'employé, tandis que l'idée d'une ressource est qu'elle génère de la motivation en plus de protéger le bien-être de l'employé des effets négatifs des demandes. Toutefois, les emplois doivent être conçus de manière optimale de sorte que l'emploi comporte des exigences et des ressources et que ces dernières soient suffisantes pour faire face aux demandes. Cela dit, les ressources vont avoir un effet protecteur sur les stresseurs dans la mesure où elles sont assez nombreuses pour compenser pour les effets négatifs. Lorsque les demandes sont trop nombreuses, certaines ressources peuvent ne plus protéger l'individu. Ensuite, la théorie « broaden-and-build » de Fredrickson (2001) présentée au chapitre 1 appuie cette constatation dans la mesure où l'expérience d'émotions positives crée de l'espace pour favoriser les capacités d'adaptation face aux demandes du travail. Cela nous mène à croire que, à l'inverse, la perception d'un contexte de travail négatif comme l'insécurité au travail qui, comme mentionné au chapitre 3, est une perception de menace pour l'emploi néfaste pour l'engagement, diminue l'espace disponible pour les capacités d'adaptation (résilience).

Dans le même ordre d'idées, tel que présenté dans le chapitre 3, l'insécurité au travail est la perception que l'employé a d'une préoccupation concernant la continuation de son emploi. Wei et Taormina (2014) démontrent que la résilience est positivement liée à la perception que l'employé a du succès de sa carrière. Cette perception est basée sur l'évaluation de sa réalité du moment, de la continuation de son emploi actuel et de ses potentiels emplois futurs. Bien que l'insécurité au travail concerne seulement la continuation de son emploi actuel à court ou moyen terme, il reste qu'il s'agit d'une réflexion qui fait référence à son avenir professionnel. Cela dit, dans un contexte d'insécurité au travail, les employés résilients auront plus de facilité à rester positifs. En suivant cette logique, un employé qui perçoit de

l'insécurité par rapport à la continuation de son emploi actuel et qui reste positif pourrait être un employé qui se projette déjà dans un autre emploi. Un employé qui est déjà occupé à penser à un autre emploi est un employé qui pourrait se désengager de son emploi actuel.

Nous postulons donc que, dans un contexte d'insécurité au travail, la résilience perd son effet protecteur face aux liens négatifs entre les stressors de rôle et les indicateurs de performance via le lien négatif sur l'engagement.

## CHAPITRE 5

### MÉTHODOLOGIE

#### 5.1 Collecte de données et échantillon

La base de données utilisée pour ce présent mémoire provient d'une collecte de données plus large effectuée auprès d'employés de bibliothèques dans trois régions différentes du Québec. Cette recherche, visant à approfondir la compréhension des comportements des employés, a été effectuée en collaboration avec l'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ). Cette association est le principal regroupement qui représente les bibliothèques publiques du Québec, totalisant 305 bibliothèques autonomes qui desservent des municipalités de plus de 5000 habitants, couvrant ainsi plus de 80% de la population de la province. Les données ont été recueillies auprès des employés et des gestionnaires de bibliothèque à l'aide d'un questionnaire en ligne. La collecte de données a été effectuée en trois vagues.

Pour ce présent travail, nous avons utilisé les données de la troisième vague, seule vague ayant mesuré l'insécurité au travail perçue. Notre échantillon constitue un total de 378 répondants (N=378), dont 27% sont des hommes, 70% sont des femmes. De plus, 9,4% des participants ont entre 17 et 29 ans, 48,1% ont entre 30 et 50 ans et 26,8% ont plus de 50 ans. Concernant le niveau d'éducation, 68,8% ont un diplôme universitaire, 22,5% ont un diplôme d'études collégiales et 6,6% ont un diplôme d'études secondaires. Parmi les participants, 48,1 % travaillent à temps plein et 47,1% ont un poste à temps partiel. Le taux de réponse pour toutes les bibliothèques de cette vague est de 86%.

#### 5.2 Instruments de mesure

Le modèle d'analyse comporte six variables ; ambiguïté de rôle, conflit de rôle, engagement, insécurité au travail perçue, résilience, performance de la tâche, entraide. Les échelles utilisées pour mesurer chaque variable sont détaillées ci-dessous. Il faut noter que certaines échelles ont été réduites dans le but d'écourter le questionnaire et conserver les items les plus pertinents pour notre contexte. De plus, la méthode de traduction inversée a été appliquée pour traduire en français les échelles dont les versions originelles sont en anglais (Klotz *et al.*, 2022). Cette technique consiste à traduire les items en français une première fois, et ensuite à traduire à nouveau vers la langue originelle, et ce, par une personne différente. Ceci permet de réduire les erreurs de traduction.

Les échelles de mesures utilisées sont de type Likert à 7 points, allant de « totalement en désaccord » à « totalement d'accord », à l'exception des échelles de mesure des indicateurs de performance, soit la performance de la tâche et l'entraide pour lesquelles des échelles à 7 points allant de « jamais » à « toujours » ont été utilisées.

### 5.2.1 Stresseurs de rôle

Les stresseurs de rôle ont été mesurés à l'aide de l'échelle de Rizzo *et al.* (1970), qui constitue une des premières mesures de la clarté de rôle et des conflits de rôles. Cette échelle est basée entre autres sur la conceptualisation des stresseurs de rôle de Kahn (1964). De plus, cette échelle a été, à ce jour, citée plus de 7500 fois selon Google Scholar et représente l'échelle de mesure des stresseurs de rôle la plus utilisée dans la recherche organisationnelle. Lachance *et al.* (1998) ont validé une version canadienne-française de l'échelle, retenant les items qui représentent les coefficients de saturation les plus élevés de l'échelle originelle, et ayant obtenu des alphas de Cronbach de .79 pour l'ambiguïté de rôle et .77 pour les conflits de rôle. Plusieurs études ont utilisé cette échelle et ont obtenu des alphas allant de .71 à .95 (Fields, 2002).

Les 6 items mesurant l'ambiguïté de rôle se lisent comme suit :

- Je suis sûr(e) du niveau d'autorité que j'ai.
- Il existe des objectifs clairs et planifiés pour mon emploi.
- Je sais que je gère mon temps correctement.
- Je suis au courant de mes responsabilités.
- Je sais exactement ce que l'on attend de moi.
- Les tâches à faire sont expliquées clairement.

Pour mesurer les conflits de rôle, les 8 items se lisent comme suit :

- Je travaille avec des personnes qui fonctionnent très différemment.
- Je dois accomplir une tâche sans avoir les ressources pour l'effectuer.
- Je dois m'opposer à certaines règles et politiques internes afin de mettre une tâche à exécution.
- Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment.
- Je reçois des demandes incompatibles de deux personnes ou plus.
- Je fais des choses susceptibles d'être approuvées par une personne et d'être refusées par d'autres.
- Je dois accomplir une tâche sans les ressources et le matériel pour l'exécuter.
- Je travaille sur des choses non essentielles.

## 5.2.2 Engagement

L'engagement a été mesuré à l'aide de l'échelle de Rich *et al.* (2010) mesurant l'engagement au travail selon la conceptualisation de Kahn (1990). Trois types d'engagement sont mesurés : physique, émotionnel, cognitif. Bien qu'il y ait trois dimensions distinctes, l'employé engagé investit simultanément les trois dimensions dans la performance (Kahn, 1990). Ainsi, tel que Alfes *et al.* (2013) l'ont fait dans leur étude avec un alpha de Cronbach à 0.88, l'engagement sera traité comme une seule variable.

Les trois items représentant les meilleurs coefficients de saturation pour chaque dimension ont été conservés pour le questionnaire. L'engagement a été mesuré par dimension, les items sont les suivants :

### Engagement physique

- Je dédie tous mes efforts à mon travail.
- Je consacre beaucoup d'énergie à mon travail.
- Je fais de mon mieux pour bien travailler.

### Engagement émotionnel :

- Je suis enthousiaste dans mon travail.
- Je me sens énergique dans mon travail.
- Je me sens excité(e) par mon travail.

### Engagement cognitif :

- Au travail, mon esprit est concentré sur ma tâche.
- Au travail, je suis très concentré(e).
- Au travail, je suis absorbé(e) par la tâche.

## 5.2.3 Indicateurs de performance

### 5.2.3.1 Performance de la tâche

La performance de la tâche a été évaluée par les supérieurs immédiats des employés. Cette variable est mesurée par les quatre items qui présentent les coefficients de saturation les plus élevés sur le facteur parmi les items mesurant les comportements intra-rôle de l'échelle de Williams et Anderson (1991). Cité plus de 8500 fois selon Google Scholar, cette échelle a été utilisée à maintes reprises dans des études qui ont obtenu, pour les items mesurant les comportements intra rôles, des alphas allant de .80 à .94 et étaient

positivement corrélées, entre autres, à la satisfaction au travail, au soutien organisationnel perçu et à l'engagement affectif (Fields, 2002).

Les quatre items en question sont les suivants :

- S'acquitte de ses tâches de manière satisfaisante.
- Assume les responsabilités spécifiées dans sa description de poste.
- Accomplit les tâches qu'on attend de lui/elle.
- Atteint les exigences de performance pour son poste.

#### 5.2.3.2 Entraide

Dans le même ordre d'idée, ce sont les supérieurs immédiats des employés qui ont évalué la variable de l'entraide. Cette variable a été mesurée à l'aide de trois items de l'échelle de comportement organisationnel de Podsakoff *et al.* (1990). L'échelle a été réduite et adaptée pour mesurer spécifiquement l'entraide des employés dirigé vers leurs collègues et orienté vers la satisfaction des utilisateurs, soit les clients de la bibliothèque. Tel que le proposent certains auteurs (Coleman et Borman, 2000), on peut faire la distinction entre les comportements des citoyens favorables à l'organisation et les comportements des citoyens favorables aux individus, soit ici l'entraide. Plusieurs études antérieures ont utilisé cette échelle et ont obtenu pour les items mesurant l'entraide, des alphas allant de .67 à .91 et ont corrélé cette mesure positivement, entre autres, avec le soutien organisationnel, l'engagement et la satisfaction au travail (Fields, 2002).

Les trois items se lisent comme suit :

- Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle aide les autres employés qui sont débordés à bien servir les usagers.
- Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle vient en aide volontairement aux employé(e)s qui ont des difficultés avec un usager.
- Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle aide les autres employé(e)s afin d'offrir un meilleur service aux usagers.

#### 5.2.4 Insécurité au travail perçue

L'échelle de l'insécurité au travail adaptée par Frone (2018) a été utilisée pour cette variable pour mesurer la perception des employés des probabilités de perdre leur emploi involontairement. Frone (2018) teste

dans son article cette échelle sur les trois études obtenant des alphas de Cronbach tous plus élevés que 0.83. Les items sont les suivants :

- J'ai peur de perdre mon poste actuel.
- Je peux être sûr(e) de garder mon poste actuel tant que je fais du bon travail. (r)
- Je ne sais pas vraiment combien de temps mon poste actuel durera.

### 5.2.5 Résilience

La résilience est mesurée à l'aide de l'échelle du capital psychologique de Luthans *et al.* (2007) pour évaluer la capacité des participants à faire face et à gérer des problèmes par eux-mêmes. Cette échelle inclut d'autres dimensions du capital psychologique. Nous utilisons les items qui sont liés à la résilience spécifiquement pour ce travail. Luthans *et al.* (2007) ont testé et validé cette échelle de mesure sur quatre échantillons ayant obtenu des alphas de Cronbach de .71, .71, .66 et .72. Les items pour cette variable sont les suivants :

- Je peux me débrouiller seul(e) au travail lorsque c'est nécessaire.
- Je gère généralement bien les difficultés que je rencontre au travail.
- Je crois que je peux surmonter les périodes difficiles au travail, car j'ai vécu des difficultés auparavant.

### 5.3 Analyses

Les données récoltées ont été soumises à différentes analyses en s'appuyant sur le modèle d'analyse présenté au chapitre 4. Nous avons effectué des analyses factorielles, des analyses descriptives et de corrélations entre les différentes variables, ainsi que des analyses de régressions. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel *SPSS Statistics* ainsi que l'extension macro-PROCESS de Hayes (2018). Avant de procéder à la création des variables regroupant les différents items associés, une analyse factorielle a été effectuée. Il est question de vérifier la validité des variables et ce, basé sur la structure des données recueillies, c'est-à-dire la manière dont les répondants ont abordé les différents items du questionnaire. Ensuite, chaque variable a été vérifiée à l'aide de l'alpha de Cronbach, celui-ci étant un indice de fiabilité qui confirme que les différents items d'une échelle mesurent bel et bien la même variable. Un alpha de Cronbach considéré satisfaisant est supérieur à 0,70. Une fois les variables validées et créées, nous avons effectué les analyses descriptives et de corrélations qui nous ont permis d'établir s'il existe des relations linéaires significatives entre les variables prises deux à deux. Bien que ces informations soient pertinentes, elles ne nous renseignent pas sur la dépendance entre les variables. Nous avons donc utilisé la macro-PROCESS de Hayes

(2018) qui nous a permis d'examiner la relation entre les variables indépendantes (stresseurs de rôle), les variables dépendantes (indicateurs de performance), la variable médiatrice (engagement) et les variables modératrices (résilience et insécurité au travail perçue). La médiation consiste en une variable intermédiaire qui lie les variables antécédentes aux variables de conséquences. La relation entre les stresseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement sont des liens indirects qui permettent de comprendre comment les variables indépendantes agissent sur les variables dépendantes. Contrairement à la médiation, les variables modératrices ne sont pas des variables antécédentes aux variables dépendantes. Il s'agit plutôt de variables qui influencent la relation entre d'autres variables. Les variables modératrices aident à établir des conditions, des limites, ou des circonstances pour expliquer les variations des liens entre des variables. Notre modèle présente une double modulation, c'est-à-dire une interaction triple entre les stresseurs de rôle, la résilience et l'insécurité au travail perçue sur les indicateurs de performance via l'engagement. Autrement dit, les liens entre les stresseurs de rôle et l'engagement sont modérés par la résilience et l'insécurité au travail perçue. Nous présentons les résultats de l'ensemble de ces analyses au chapitre suivant.

## CHAPITRE 6

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le chapitre 6 est consacré à la présentation des résultats des analyses. Comme mentionné au chapitre précédent, nous avons testé les modèles à l'aide d'analyses effectuées sur les données récoltées, et ce à l'aide du logiciel *SPSS Statistics* et de la macro-PROCESS de Hayes (2018). Il s'agit d'analyses factorielles, d'analyses descriptives et de corrélations ainsi que d'analyses de régressions qui ont été faites sur les quatre modèles suivants.

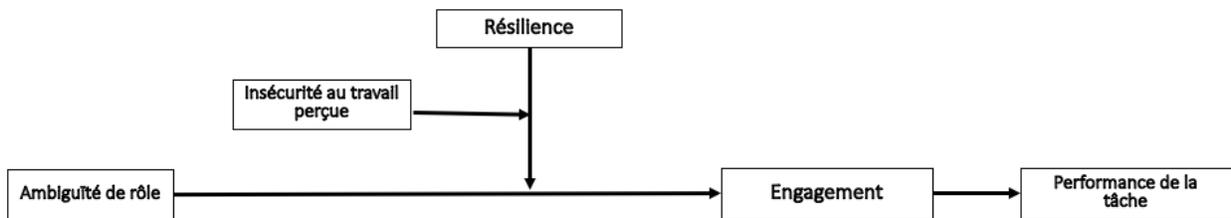


Figure 6.1 Modèle 1

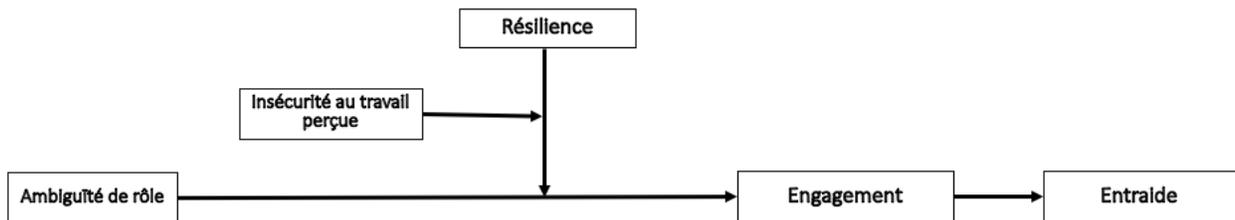


Figure 6.2 Modèle 2

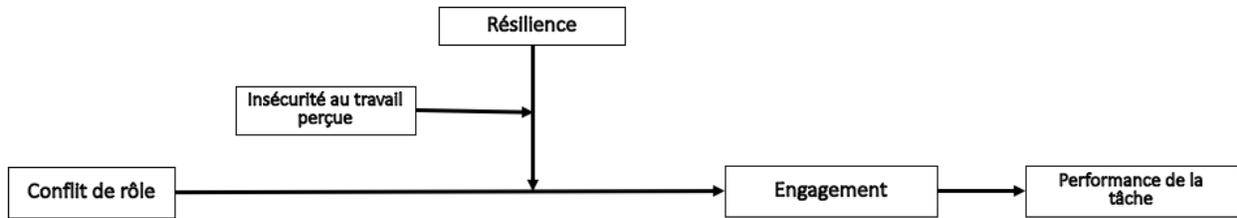


Figure 6.3 Modèle 3

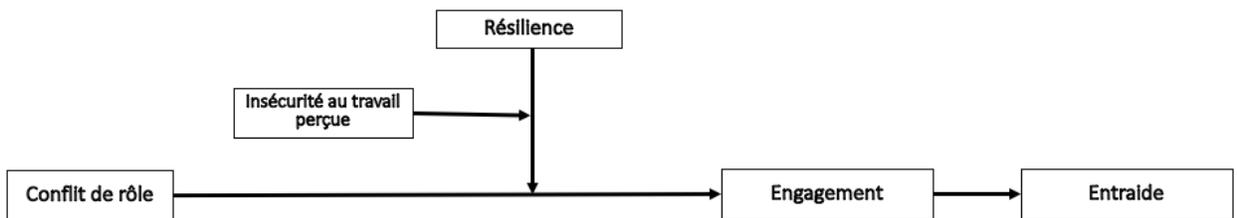


Figure 6.4 Modèle 4

## 6.1 Analyses factorielles

La première étape a été de valider la structure des construits du questionnaire à l'aide d'analyses factorielles exploratoires sur chacune des variables. Les analyses factorielles exploratoires nous ont permis de déterminer si les items qui composent une variable mesurent bel et bien la même chose. Nous avons fait une analyse factorielle en composantes principales, c'est-à-dire une analyse pour laquelle on cherche à extraire un minimum de facteurs qui expliquent la plus grande partie des composantes. Pour chaque variable ou groupe de variables, vous trouverez un tableau qui présente les coefficients de saturation de chaque item sur les facteurs extraits par *Spss*. Ces tableaux permettent de mettre en relation les variables originelles avec les composantes identifiées par *Spss*. Nous considérons qu'un item est associé à un facteur si le coefficient est égal ou plus élevé que 0.50. Lorsque les variables sont validées, nous avons procédé à la création de variables pour effectuer les analyses suivantes.

### 6.1.1 Stresseurs de rôle

Les résultats du tableau 6.1 montrent qu'il y a deux facteurs extraits de l'analyse factorielle des items liés aux variables « ambiguïté de rôle » et « conflit de rôle ». Les alphas de Cronbach pour l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle sont respectivement de 0,83 et de 0,87, tous deux considérés comme satisfaisants.

Tableau 6.1  
Résultats de l'analyse factorielle des stresseurs de rôle

	Items	Facteur 1	Facteur 2
Conflit de rôle	Je travaille avec des personnes qui fonctionnent très différemment.	.53	
	Je dois accomplir une tâche sans avoir les ressources pour l'effectuer.	.75	
	Je dois m'opposer à certaines règles et politiques internes afin de mettre une tâche à exécution.	.77	
	Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment.	.81	
	Je reçois des demandes incompatibles de deux personnes ou plus.	.78	
	Je fais des choses susceptibles d'être approuvées par une personne et d'être refusées par d'autres	.80	
	Je dois accomplir une tâche sans les ressources et le matériel pour l'exécuter.	.78	
	Je travaille sur des choses non essentielles.	.58	
Ambiguïté de rôle	Je suis sûr(e) du niveau d'autorité que j'ai.		.61
	Il existe des objectifs clairs et planifiés pour mon emploi.		.71
	Je sais que je gère mon temps correctement.		.70
	Je suis au courant de mes responsabilités.		.86
	Je sais exactement ce que l'on attend de moi.		.88
	Les tâches à faire sont expliquées clairement.		.75

### 6.1.2 Engagement

Pour ce qui est de l'engagement au travail, le questionnaire a été construit selon les trois types d'engagement, soit émotionnel, physique et cognitif. Premièrement, l'analyse factorielle relève deux composantes, telles que présentées dans le tableau 6.2. Il semble que les répondants n'aient pas fait la distinction entre l'engagement physique et cognitif. Considérant que l'étude a été faite auprès d'employés de bibliothèques et que les efforts physiques sont moindres dans ce milieu, il est fort probable que les répondants traitent l'engagement physique de la même manière que l'engagement cognitif. De plus, les résultats des coefficients démontrent que tous les items contribuent aux deux facteurs, ce qui démontre que l'on se rapproche d'une seule dimension. Ces résultats vont dans le même sens que la définition de

l'engagement de Kahn (1990) qui définit l'engagement comme l'investissement simultané d'énergies physiques, émotionnelles et cognitives signifiant que les trois dimensions opèrent ensemble. De plus, les études qui utilisent l'échelle de Rich *et al.*, 2010 dans la littérature existante traitent généralement l'engagement physique, cognitif et émotionnel comme une seule variable dans les modèles d'analyse, tel que Alfes *et al.* (2013) et Gyu Park *et al.* (2017). Cela dit, nous avons fait une analyse factorielle supplémentaire en contraignant *Spss* à extraire un seul facteur. Les résultats sont satisfaisants avec des coefficients de saturation tous plus élevés que 0.70. Vous pouvez le constater dans le tableau 6.3. Pour ces raisons, dans le présent mémoire, la variable de l'engagement a été traitée comme une seule variable. L'alpha de Cronbach pour cette variable est de 0,90, donc l'échelle est considérée valide.

Tableau 6.2  
Résultats de l'analyse factorielle de l'engagement

Items		Facteur 1	Facteur 2
Physique	Je dédie tous mes efforts à mon travail.	.74	.46
	Je consacre beaucoup d'énergie à mon travail.	.73	.50
	Je fais de mon mieux pour bien travailler.	.72	.62
Émotionnel	Je suis enthousiaste dans mon travail.	.50	.92
	Je me sens énergique dans mon travail.	.57	.88
	Je me sens excité(e) par mon travail.	.45	.87
Cognitif	Au travail, mon esprit est concentré sur ma tâche.	.88	.54
	Au travail, je suis très concentré(e).	.88	.43
	Au travail, je suis absorbé(e) par la tâche.	.83	.40

Tableau 6.3  
Résultats de l'analyse factorielle de l'engagement forcée sur un seul facteur

Items		Facteur 1
Physique	Je dédie tous mes efforts à mon travail.	.71
	Je consacre beaucoup d'énergie à mon travail.	.72
	Je fais de mon mieux pour bien travailler.	.76
Émotionnel	Je suis enthousiaste dans mon travail.	.74
	Je me sens énergique dans mon travail.	.77
	Je me sens excité(e) par mon travail.	.68
Cognitif	Au travail, mon esprit est concentré sur ma tâche.	.84
	Au travail, je suis très concentré(e).	.79
	Au travail, je suis absorbé(e) par la tâche.	.75

### 6.1.3 Résilience

L'analyse factorielle des items associés à la résilience montre l'existence d'une seule composante avec des coefficients de saturation plutôt élevés. Les résultats se retrouvent dans le tableau 6.4 ci-dessous. L'alpha de Cronbach pour ces items est de 0,78. Cette échelle est validée.

Tableau 6.4  
Résultats de l'analyse factorielle de la résilience

Items	Facteur 1
Je peux me débrouiller seul(e) au travail lorsque c'est nécessaire.	.76
Je gère généralement bien les difficultés que je rencontre au travail.	.90
Je crois que je peux surmonter les périodes difficiles au travail, car j'ai vécu des difficultés auparavant.	.85

### 6.1.4 Insécurité au travail perçue

Concernant l'insécurité au travail perçue, une seule composante a été identifiée et tous les coefficients de saturation sont élevés et supérieurs à 0.73, comme présenté dans le tableau 6.5. Toutefois, l'alpha de Cronbach est de 0,69 qui, théoriquement, n'est pas considéré satisfaisant. Puisque l'écart avant d'atteindre un alpha satisfaisant à 0.70 est très faible, l'échelle a été considérée valide.

Tableau 6.5  
Résultat de l'analyse factorielle de l'insécurité au travail perçue

Items	Facteur 1
J'ai peur de perdre mon poste actuel.	.84
Je peux être sûr(e) de garder mon poste actuel tant que je fais du bon travail. (Inversé)	.73
Je ne sais pas vraiment combien de temps mon poste actuel durera.	.79

### 6.1.5 Performance de la tâche

L'analyse factorielle de la variable performance de la tâche montre l'existence d'un seul facteur tel que présenté au tableau 6.6. Les coefficients de saturation de tous les items sont très élevés allant de .95 à .97. L'alpha de Cronbach est de .97, donc l'échelle a été considérée valide.

Tableau 6.6  
Résultats de l'analyse factorielle de la performance de la tâche

Items		Facteur 1
Performance de la tâche	S'acquitte de ses tâches de manière satisfaisante.	.97
	Assume les responsabilités spécifiées dans sa description de poste.	.96
	Accomplit les tâches qu'on attend de lui/elle.	.97
	Atteint les exigences de performance pour son poste.	.95

#### 6.1.6 Entraide

Les résultats du tableau 6.7 démontrent qu'une seule composante a été identifiée pour la variable de l'entraide. Les coefficients de saturation sont aussi très élevés allant de .92 à .96. L'alpha de Cronbach est de .93. Cette échelle est validée.

Tableau 6.7  
Résultats de l'analyse factorielle de l'entraide

Items		Facteur 1
Entraide	Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle aide les autres employés qui sont débordés à bien servir les usagers.	.96
	Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle vient en aide volontairement aux employé(e)s qui ont des difficultés avec un usager.	.92
	Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle aide les autres employé(e)s afin d'offrir un meilleur service aux usagers.	.96

#### 6.2 Analyses descriptives et de corrélations

Les analyses descriptives et de corrélations permettent de comprendre comment les variables fluctuent entre elles, leur force de relation ainsi que leur sens. Le tableau 6.8 présente les coefficients de corrélations, la moyenne et l'écart-type de chaque variable. Les alphas de Cronbach se trouvent entre parenthèses sur la diagonale, et ce pour les sept variables à l'étude. Cinq variables de contrôle ont été ajoutées au tableau : Genre, âge, ancienneté, statut et contrat. On prend en compte ces variables de contrôle parce qu'elles ont un effet potentiel sur nos variables dépendantes, soit la performance de la tâche et l'entraide.

En premier lieu, les variables d'ambiguïté de rôle et engagement sont négativement et significativement reliées ( $r=-.49$ ,  $p<.01$ ), et les variables de conflit de rôle et engagement sont négativement et significativement liée entres-elles ( $r=-.31$ ,  $p<.01$ ), ce qui va dans le même sens que les hypothèses 1a et 1b. Ensuite, concernant les hypothèses 2a et 2b, la relation entre l'engagement et la performance de la tâche est positive et significative ( $r=.28$ ,  $p<.01$ ), de même que pour l'engagement et l'entraide ( $r=.19$ ,  $p<.01$ ).

De plus, on remarque que l'insécurité et la résilience sont toutes deux liées de manière significative à l'engagement ( $r=-.19$ ,  $p<.01$  ;  $r=.47$ ,  $p<.01$ ). L'insécurité est négativement corrélée à l'engagement, c'est-à-dire que lorsque les niveaux d'insécurité au travail perçue augmentent, les niveaux d'engagement diminuent. La résilience à son tour est positivement reliée à l'engagement.

Ensuite, au sujet des variables de contrôle, il y a une corrélation positive significative entre le genre et la performance de la tâche ainsi qu'entre l'entraide et le statut. Pour ce qui est de la performance de la tâche, la variable du genre est positivement liée ( $r=.12$ ,  $p<.05$ ), associant les niveaux de performance plus élevés aux femmes. Finalement, la variable de l'entraide est positivement corrélée au statut ( $r=.14$ ,  $p<.01$ ), ce qui signifie que les participants ayant un statut permanent sont associés à des niveaux d'entraide plus élevés. Nous avons suivi les recommandations de Becker *et al.* (2016) qui propose d'inclure aux analyses de régression les variables de contrôle pour lesquelles il y a une corrélation significative avec les variables dépendantes. Puisque nous avons identifié une corrélation positive significative entre le *genre* et la *performance de la tâche*, nous avons testé les modèles de régression qui concernent *la performance de la tâche* (Modèles 1 et 2) avec et sans la variable du *genre* (Becker *et al.*, 2016). Nous avons fait de même pour la variable de contrôle *statut* et les modèles de régression qui concernent *l'entraide* (Modèles 3 et 4). Les résultats des analyses de régression incluant les variables de contrôle étant similaires à celles sans les variables contrôle (voir Annexe C), nous présentons dans le chapitre suivant les résultats des analyses sans les variables de contrôle.

Tableau 6.8 Statistiques descriptives et corrélations

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ambiguïté de rôle	2.45	.96	(0.83)											
2. Conflit de rôle	3.12	1.26	.41**	(0.87)										
3. Insécurité	2.83	1.58	.20**	.21**	(0.69)									
4. Résilience	6.07	.78	-.53**	-.28**	-.18**	(0.78)								
5. Engagement	5.64	.89	-.49**	-.31**	-.19**	.47**	(0.90)							
6. Performance de la tâche	5.86	1.21	-.14**	-.13*	-.23**	.13*	.28**	(0.97)						
7. Entraide	5.04	1.55	-.08	-.13**	-.16**	.14**	.19**	.67**	(0.94)					
8. Genre	1.73	.47	-.09	-.11*	-.11*	.07	.21**	.12*	.09	-				
9. Âge	43.79	11.54	-.15**	-.15**	-.09	.02	.18**	-.07	-.10	.01	-			
10. Ancienneté (mois)	6.90	3.050	-.39**	-.13	-.01	.21	.21	.05	-.14	.01	.26	-		
11. Statut	.57	.50	-.01	.01	-.29**	-.02	-.02	.07	.14**	.01	.27**	-.01	-	
12. Contrat	1.50	.50	-.06	-.13*	.18**	.07	.02	-.03	-.08	.03	-.17**	.04	-.53**	-

Note. Les alphas de Cronbach sont identifiés entre parenthèses sur la diagonale.

Genre: 1 = homme, 2 = femme, 3= autre. Statut: 0 = non-permanent, 1 = permanent. Contrat: 1 = temps plein, 2 = temps partiel.

\*\*p < .01 \* p < .05

## 6.3 Analyse de régression

### 6.3.1 Résultats des régressions

Des analyses de régression ont été effectuées pour les quatre modèles, à l'aide de la macro-PROCESS de Hayes (2018), qui se trouve être une extension du logiciel SPSS et un outil de modélisation d'analyses de régression. Nous avons utilisé le modèle 11 de Hayes (2018) que vous pouvez trouver à la figure 6.5 ci-dessous. Ce modèle teste à la fois la médiation des stressseurs de rôle vers les variables de performance via l'engagement, ainsi qu'une double modération de l'insécurité au travail perçue et de la résilience dans la relation entre les stressseurs de rôle et l'engagement. Pour chaque modèle, nous testons une interaction entre le stressseur de rôle et la résilience, entre le stressseur de rôle et l'insécurité au travail perçue et finalement, une interaction triple entre le stressseur de rôle, l'insécurité au travail perçue et la résilience. Le Tableau 6.9 présente les résultats de nos analyses de régression.

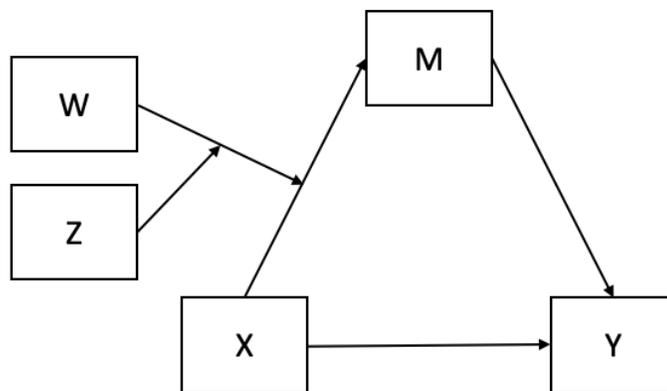


Figure 6.5 Modèle 11 de Hayes (2018)

Comme mentionné au début du chapitre, nous avons effectué les analyses sur quatre modèles séparés. Les deux premiers modèles portent sur le lien entre l'ambiguïté de rôle et nos deux variables dépendantes, soit la performance de la tâche (modèle 1) et l'entraide (modèle 2). Les deux autres modèles portent sur le lien entre le conflit de rôle et les variables dépendantes, soit la performance (Modèle 3) et l'entraide (Modèle 4).

Les résultats montrent que l'ambiguïté de rôle n'a pas de lien significatif avec l'engagement ( $b=-.72$ ,  $p=NS$ ) ou avec la performance (Modèle 1 -  $b=-.04$ ,  $p=NS$ ) et l'entraide (Modèle 2 -  $b=-.03$ ,  $p=NS$ ). Les hypothèses 1a, 2a et 2b ne sont pas soutenues par ces résultats. L'insécurité a un lien négatif, mais non significatif avec l'engagement ( $b=-.87$ ,  $p=NS$ ), et de même pour la résilience qui n'a pas de lien significatif avec l'engagement ( $b=.18$ ,  $p=NS$ ).

Dans le même ordre d'idées, on remarque que les conflits de rôle ont un lien négatif et significatif avec l'engagement (Modèles 3 et 4 -  $b=-1.32$ ,  $p<.05$ ), mais non significatif avec la performance de la tâche ( $b=-.06$ ,  $p=NS$ ) et avec l'entraide ( $b=-.10$ ,  $p=NS$ ). Ces résultats appuient les hypothèses 1b, 2c et 2d. L'insécurité a un lien négatif et significatif avec l'engagement ( $b=-1.79$ ,  $p<.01$ ), tandis que la résilience n'a pas de lien significatif avec l'engagement ( $b=-.18$ ,  $p=NS$ ).

L'interaction entre ambiguïté de rôle et insécurité est positive et significative ( $b=.34$ ,  $p=.05$ ) et l'interaction entre ambiguïté de rôle et la résilience est non significative ( $b=.09$ ,  $p=NS$ ). L'interaction triple entre ambiguïté de rôle, insécurité et résilience est négative et significative ( $b=-.06$ ,  $p<.05$ ) soutenant les hypothèses 3a et 3b. Il faut également souligner que pour ces deux modèles, l'engagement a un lien positif significatif avec la performance de la tâche (Modèle 1 -  $b=.29$ ,  $p<.01$ ) et avec l'entraide (Modèle 2 -  $b=.33$ ,  $p<.01$ ).

L'interaction entre conflit de rôle et insécurité est positive et significative ( $b=.48$ ,  $p<.01$ ) et l'interaction entre conflit de rôle et résilience est positive et significative ( $b=.19$ ,  $p<.05$ ). L'interaction triple entre conflit de rôle, insécurité et résilience est, cependant, négative et significative ( $b=-.08$ ,  $p<.01$ ), soutenant l'hypothèse 3c et 3d. De plus, pour ces deux modèles, l'engagement a un lien positif significatif avec la performance de la tâche (Modèle 3 -  $b=.28$ ,  $p<.01$ ) et avec l'entraide (Modèle 4 -  $b=.28$ ,  $p<.01$ ).

Tableau 6.9  
Résultats des régressions

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
<b>Modèles de la variable médiatrice - Engagement</b>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>P</i>
Constante	5.19	.01	5.19	.01	7.47	.00	7.47	.00
Ambiguïté de rôle	-.72	.24	-.72	.24				
Conflit de rôle					-1.32	.02	-1.32	.02
Résilience	.17	.56	.17	.56	-.18	.56	-.18	.56
Insécurité	-.87	.13	-.87	.13	-1.79	.00	-1.79	.00
Résilience X Insécurité	.15	.09	.15	.09	.28	.01	.28	.01
Ambiguïté de rôle X Résilience	.09	.38	.09	.38				
Ambiguïté de rôle X Insécurité	.34	.05	.34	.05				
Conflit de rôle X Résilience					.19	.03	.19	.03
Conflit de rôle X Insécurité					.48	.00	.48	.00
Ambiguïté de rôle X Résilience X Insécurité	-.06	.03	-.06	.03				
Conflit de rôle X Résilience X Insécurité					-.08	.00	-.08	.00
R-sq	.3277		.3277		.2855		.2855	
P	.0000		.0000		.0000		.0000	
<b>Modèles des variables dépendantes</b>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>P</i>	<i>B</i>	<i>P</i>
<b>Performance de la tâche / Entraide</b>	<b>Performance de la tâche</b>		<b>Entraide</b>		<b>Performance de la tâche</b>		<b>Entraide</b>	
Constant	4.34	.00	3.10	.00	4.46	.00	3.81	.00
Ambiguïté de rôle	-.04	.58	-.03	.79				
Conflit de rôle					-.06	.23	-.10	.11
Engagement	.29	.00	.33	.00	.28	.00	.28	.00
R-sq	.0525		.0344		.0554		.0406	
P	.0000		.0014		.0000		.0004	

### 6.3.2 Effets des modérateurs

Nous avons analysé, d'une part, les résultats des effets conditionnels des liens des stressors de rôle avec l'engagement à différentes valeurs des modérateurs. Les résultats se trouvent dans le tableau 6.10 et sont représentés visuellement dans les figures 6.6 et 6.7. D'autre part, nous avons analysé les liens indirects totaux allant des stressors de rôle aux variables de performance via l'engagement, et ce à différentes valeurs des modérateurs. Ces résultats se trouvent dans les tableaux 6.11 à 6.14, les associant respectivement aux modèles 1 à 4. Ces analyses permettent de faciliter l'interprétation des résultats des interactions triples présentés au chapitre précédent.

#### 6.3.2.1 Ambiguïté de rôle (modèle 1 et 2)

Tout d'abord, on remarque que, pour les niveaux faibles d'insécurité perçue, plus le niveau de résilience augmente, moins le lien de l'ambiguïté de rôle est important pour l'engagement (Tableau 6.10 et figure 6.6), pour la performance de la tâche (Tableau 6.11), pour l'entraide (Tableau 6.12), mais le lien de l'ambiguïté de rôle avec l'engagement ( $b = -.20$ ,  $p = \text{NS}$ ), avec la performance de la tâche ( $b = -.06$ ,  $IC = [-.1247 ; .0029]$ ) et avec l'entraide ( $b = -.07$ ,  $IC = [-.1596 ; .0028]$ ) disparaît lorsque la résilience est élevée. C'est donc dire que, pour un employé qui perçoit l'insécurité d'emploi comme faible et ayant un niveau élevé de résilience, l'ambiguïté de rôle n'aura pas d'effet, ni sur son engagement au travail, et ni sur la performance au travail et l'entraide.

Ensuite, en ce qui concerne les niveaux moyens et élevés d'insécurité perçue, les liens de l'ambiguïté de rôle avec l'engagement (Tableau 6.10 et Figure 6.6), avec la performance de la tâche (Tableau 6.11) et avec l'entraide (Tableau 6.12) sont positifs et significatifs. Plus la résilience augmente, plus le lien négatif de l'ambiguïté de rôle avec l'engagement, avec la performance de la tâche et avec l'entraide augmentera aussi. Cela signifie que, pour les employés ayant une perception d'insécurité d'emploi, le lien de l'ambiguïté de rôle avec l'engagement est plus important lorsque les niveaux de résilience sont plus élevés. Autrement dit, les employés qui perçoivent une forte probabilité de perdre involontairement leur emploi, et pour qui la résilience est élevée, c'est-à-dire qui ont la capacité de faire face à cette problématique par eux-mêmes, soit de chercher ou trouver un autre emploi, l'ambiguïté de rôle sera encore plus néfaste pour l'engagement de ces employés.

### 6.3.2.2 Conflit de rôle (Modèle 3 et 4)

Premièrement, pour les niveaux faibles d'insécurité perçue, plus la résilience augmente, moins le lien négatif des conflits de rôle est important pour l'engagement (Tableau 6.10 et Figure 6.7), pour la performance (Tableau 6.13) et pour l'entraide (Tableau 6.14). Toutefois, lorsque la résilience est élevée, le lien négatif des conflits de rôle n'est plus significatif pour l'engagement ( $b=-.05$ ,  $n=NS$ ), ou pour la performance de la tâche ( $b=-.01$ ,  $IC= [-.0539 ; .0230]$ ) et pour l'entraide ( $b=-.01$ ,  $IC= [-.0580 ; .0203]$ ). Cela dit, si un employé ne perçoit pas que son emploi est menacé et que son niveau de résilience est très élevé, les conflits de rôle n'ont pas de lien avec l'engagement au travail, la performance de la tâche et l'entraide.

Deuxièmement, pour les niveaux moyens et élevés d'insécurité perçue, le lien des conflits de rôle avec l'engagement (Tableau 6.10 et Figure 6.7), la performance de la tâche (Tableau 6.13) et avec l'entraide (Tableau 6.14) sont négatifs et significatifs, sauf lorsque l'insécurité perçue est élevée et la résilience est faible. Concernant les relations significatives, plus la résilience augmente, plus le négatif des conflits de rôle sera important pour l'engagement, pour la performance de la tâche et pour l'entraide. Ceci signifie que, pour les employés qui perçoivent que leur emploi est menacé, plus le niveau de résilience augmente, plus les conflits de rôle auront un lien important avec l'engagement (Tableau 6.10), avec la performance de la tâche (Tableau 6.13) et avec l'entraide (Tableau 6.14). Autrement dit, l'employé résilient qui perçoit un niveau d'insécurité, les conflits des rôles auront d'autant plus de répercussion sur son engagement, sa performance de la tâche et l'entraide. Toutefois, la particularité ici est que, lorsque les niveaux d'insécurité perçue sont élevés et que la résilience est faible, les conflits de rôle n'auront pas de lien avec l'engagement, avec la performance de la tâche ou avec l'entraide. Pour un niveau d'insécurité perçue élevé et de résilience faible, il se peut que l'engagement soit déjà à son plus bas, donc peu importe s'il y a confusion de rôle ou non, les niveaux d'engagement, de performance et d'entraide resteront faibles

Tableau 6.10  
Effets conditionnels des liens entre les stresseurs et l'engagement à différentes valeurs des modérateurs

Résilience	Insécurité	Modèles 1 et 2		Modèles 3 et 4	
		Effet	P	Effet	P
5.33	1.00	-.24	.01	-.24	.00
5.33	2.67	-.24	.00	-.13	.01
5.33	4.33	-.24	.00	-.02	.75
6.00	1.00	-.22	.00	-.16	.00
6.00	2.67	-.29	.00	-.14	.00
6.00	4.33	-.36	.00	-.11	.01
7.00	1.00	-.20	.06	-.05	.49
7.00	2.67	-.37	.00	-.15	.00
7.00	4.33	-.55	.00	-.26	.00

Note. Les valeurs de l'insécurité et de la résilience sont le 16<sup>ième</sup>, 50<sup>ième</sup> et 84<sup>ième</sup> percentiles.

Tableau 6.11

Effets indirects totaux de l'ambiguïté de rôle à la performance de la tâche via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.07	-.1430	-.0187
1,0000	6,0000	-.07	-.1234	-.0194
1,0000	7,0000	-.06	-.1247	.0029
2,6667	5,3333	-.07	-.1305	-.0269
2,6667	6,0000	-.09	-.1440	-.0367
2,6667	7,0000	-.11	-.1812	-.0462
4,3333	5,3333	-.07	-.1383	-.0212
4,3333	6,0000	-.11	-.1885	-.0430
4,3333	7,0000	-.16	-.2843	-.0683

Tableau 6.12

Effets indirects totaux de l'ambiguïté de rôle à l'entraide via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.08	-.1818	-.0186
1,0000	6,0000	-.08	-.1554	-.0210
1,0000	7,0000	-.07	-.1596	.0028
2,6667	5,3333	-.08	-.1608	-.0254
2,6667	6,0000	-.10	-.1795	-.0344
2,6667	7,0000	-.13	-.2323	-.0425
4,3333	5,3333	-.08	-.1693	-.0214
4,3333	6,0000	-.12	-.2329	-.0411
4,3333	7,0000	-.18	-.3566	-.0627

Tableau 6.13

Effets indirects totaux du conflit de rôle à la performance de la tâche via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.07	-.1493	-.0120
1,0000	6,0000	-.05	-.0966	-.0109
1,0000	7,0000	-.01	-.0539	.0230
2,6667	5,3333	-.04	-.0828	-.0023
2,6667	6,0000	-.04	-.0727	-.0138
2,6667	7,0000	-.04	-.0786	-.0163
4,3333	5,3333	-.01	-.0421	.0378
4,3333	6,0000	-.03	-.0664	-.0030
4,3333	7,0000	-.07	-.1298	-.0303

Tableau 6.14

Effets indirects totaux du conflit de rôle à l'entraide via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.07	-.1481	-.0084
1,0000	6,0000	-.05	-.0986	-.0079
1,0000	7,0000	-.01	-.0580	.0203
2,6667	5,3333	-.04	-.0818	-.0009
2,6667	6,0000	-.04	-.0755	-.0104
2,6667	7,0000	-.04	-.0857	-.0113
4,3333	5,3333	-.01	-.0416	.0370
4,3333	6,0000	-.03	-.0677	-.0035
4,3333	7,0000	-.07	-.1379	-.0207

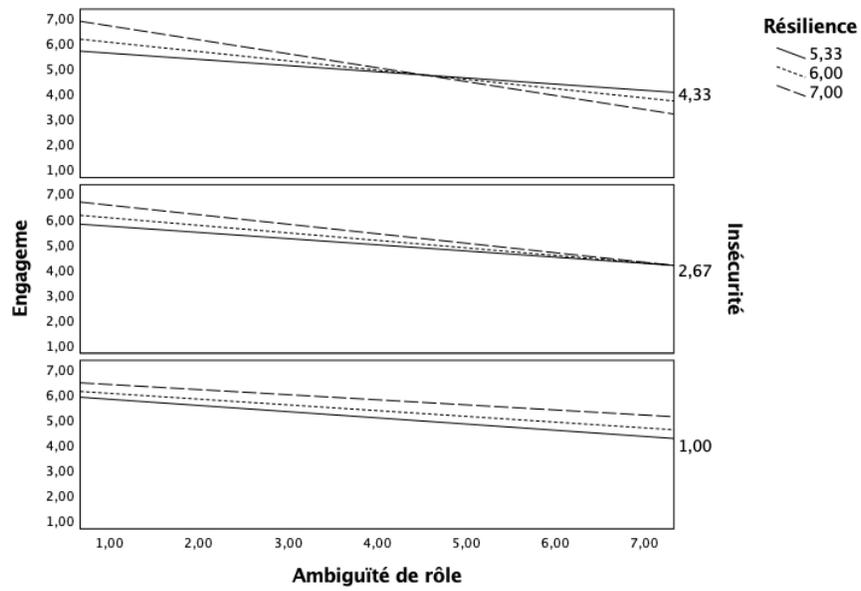


Figure 6.6 Effets conditionnels des liens entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement à différentes valeurs des modérateurs

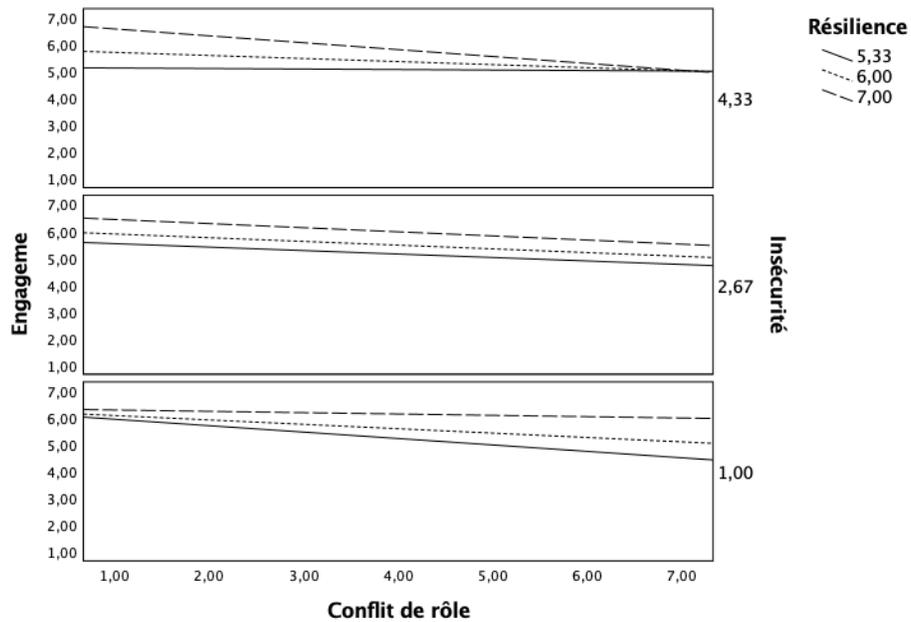


Figure 6.7 Effets conditionnels des liens entre les conflits de rôle et l'engagement à différentes valeurs des modérateurs

Finalement, parmi les dix hypothèses présentées au chapitre 4, sept d'entre elles sont soutenues par les résultats de nos analyses, tandis que trois d'entre elles sont rejetées. Concernant les liens directs des stressors de rôle sur l'engagement, les résultats de l'analyse ne soutiennent pas l'hypothèse 1a qui postulait que l'ambiguïté de rôle a un lien négatif avec l'engagement au travail. Toutefois, les résultats confirment l'hypothèse 1b qui porte sur les liens négatifs entre les conflits de rôle et l'engagement. Ensuite, au sujet des médiations, les hypothèses (2a et 2b) qui concernent l'ambiguïté de rôle sont rejetées, puisque les résultats ne présentent pas de lien significatif entre l'ambiguïté et l'engagement. Finalement, les hypothèses (3a, 3b, 3c et 3d) concernant les modérateurs soit la résilience et l'insécurité au travail perçue sont toutes soutenues par les résultats des analyses.

Ce chapitre avait pour but de présenter les résultats des analyses effectuées afin de tester notre modèle d'analyse et de valider nos hypothèses. Nous discuterons de ces résultats plus en détail dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE 7

### DISCUSSION

Le chapitre précédent nous a permis de conclure si oui ou non nos hypothèses étaient soutenues par les résultats des analyses. Dans ce chapitre, nous discuterons de ces résultats en nous appuyant sur les connaissances de la littérature présentée dans les chapitres du cadre théorique sur l'engagement, la résilience et l'insécurité, ainsi que sur le chapitre du modèle d'analyse.

#### 7.1 Rappel des résultats

Le tableau 7.1 présente un rappel des résultats qui seront discutés dans les sections suivantes.

Tableau 7.1  
Rappel des résultats

	Hypothèses	Résultats
1a	L'ambiguïté de rôle a un lien négatif avec l'engagement au travail.	Rejetée
1b	Les conflits de rôle ont un lien négatif avec l'engagement au travail.	Soutenue
2a	L'ambiguïté de rôle diminue les niveaux de performance de la tâche à travers le lien négatif avec l'engagement au travail.	Rejetée
2b	L'ambiguïté de rôle diminue les niveaux d'entraide à travers le lien négatif avec l'engagement au travail.	Rejetée
2c	Les conflits de rôle diminuent les niveaux de performance de la tâche à travers leur lien négatif avec l'engagement au travail	Soutenue
2d	Les conflits de rôle diminuent les niveaux d'entraide à travers leur lien négatif avec l'engagement au travail.	Soutenue
3a	Plus le niveau d'insécurité perçue est élevé, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre l'ambiguïté de rôle et la performance, via l'engagement.	Soutenue
3b	Plus le niveau d'insécurité perçue est élevé, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre l'ambiguïté de rôle et l'entraide, via l'engagement.	Soutenue
3c	Plus le niveau d'insécurité perçue est élevé, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre les conflits de rôle et la performance, via l'engagement.	Soutenue
3d	Plus le niveau d'insécurité perçue est élevé, plus la résilience perd son effet protecteur sur la relation entre les conflits de rôle et l'entraide, via l'engagement.	Soutenue

## 7.2 La relation entre les stressseurs de rôle et l'engagement (Hypothèses 1a et 1b)

En nous appuyant sur le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) et le modèle « Challenge-Hindrances stressor framework (CHSF) » de Cavanaugh *et al.* (2000), nous avons postulé que les stressseurs de rôle, considérés comme des demandes de type 'obstacles' (hindrances), nuiraient à l'engagement au travail (Maden-Eyiusta, 2021). De plus, la logique de la théorie « broaden-and-build » (théorie d'élargissement et construction des émotions positives) de Fredrickson (2001) qui stipule que l'expérience d'émotions positives laisserait plus d'espace à l'employé pour s'engager dans certains comportements favorables (Fredrickson, 2001), nous a conduit à énoncer qu'à l'inverse, l'expérience d'émotions négatives causée par une confusion au niveau des rôles (Rizzo *et al.*, 1970) pourrait diminuer l'engagement. Les résultats des analyses de régression ne soutiennent pas l'hypothèse 1a qui postulait que l'ambiguïté de rôle a un lien négatif avec l'engagement. Les résultats démontrent une relation non significative, indiquant que l'ambiguïté de rôle n'a pas de lien avec l'engagement. Cependant, ils démontrent une corrélation négative et significative entre la variable de l'ambiguïté de rôle et l'engagement ( $r = -.49$ ,  $p < .01$ ), indiquant que ces deux variables fluctuent en même temps dans le sens opposé, même si elles ne sont pas liées de manière significative, c'est-à-dire que lorsque les niveaux d'ambiguïté augmentent, les niveaux d'engagement diminuent. Toutefois, il n'y a pas de lien d'association significatif entre ces deux variables. Rappelons que la conceptualisation de l'engagement selon Kahn (1990) veut que l'employé investisse de manière simultanée ses énergies physiques, émotionnelles et cognitives. Puisque nous avons traité l'engagement physique, émotionnel et cognitif telle une seule variable, il se peut que l'ambiguïté de rôle ne soit pas significativement liée à une de ces trois dimensions, ce qui laisse place à une relation non significative entre ces deux variables. Alors que l'étude réalisée sur notre échantillon démontre que l'ambiguïté de rôle n'influence pas l'engagement au travail, les résultats de nos analyses soutiennent l'hypothèse 1b qui postule que les conflits de rôles ont un lien négatif et significatif avec l'engagement au travail. Ces résultats convergent avec ceux de Maden-Eyiusta (2021) et de Podsakoff *et al.* (2007) démontrant que les conflits de rôles considérés comme une demande de type 'obstacles' (hindrances) affectent l'engagement. L'incompatibilité entre les exigences d'un rôle et les valeurs de l'employé ou la capacité de l'employé à l'exécuter qui caractérise les conflits de rôle (Rizzo *et al.*, 1970) empêche l'employé de s'investir dans son travail.

### 7.3 La relation entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement

#### 7.3.1 La relation entre l'ambiguïté de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement (Hypothèses 2a et 2b)

Nous nous sommes appuyés sur les résultats des analyses de corrélations et les résultats d'analyse de régressions pour évaluer la véracité des hypothèses de médiation.

Premièrement, l'hypothèse 2a (modèle 1) concerne le lien entre l'ambiguïté de rôle et la performance de la tâche via l'engagement. Nous avons regardé les liens de corrélation entre l'ambiguïté de rôle et la performance de la tâche. Le lien de corrélation entre ambiguïté de rôle et performance de la tâche est significatif. Toutefois, en nous appuyant sur les résultats des analyses de régressions, le lien entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement n'est plus significatif, indiquant qu'il n'y a pas d'effet de l'ambiguïté de rôle sur l'engagement. Cela dit, l'hypothèse 2a est rejetée.

Deuxièmement, l'hypothèse 2b (modèle 2) concerne le lien de l'ambiguïté de rôle avec l'entraide via l'engagement. Nous avons regardé les liens de corrélation entre l'ambiguïté de rôle et l'entraide. Le lien de corrélation entre ambiguïté de rôle et entraide n'est pas significatif. Nous pouvons déjà conclure qu'il n'y a pas d'effet de médiation, car il n'y a pas de lien significatif entre l'ambiguïté de rôle et l'entraide. Cela dit, l'hypothèse 2b est rejetée.

#### 7.3.2 La relation entre les conflits de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement (Hypothèses 2c et 2d)

Nous avons procédé à la même analyse pour les deux prochaines hypothèses (2c et 2d). L'hypothèse 2c (modèle 3) et 2d (modèle 4) concernent la médiation des conflits de rôle sur les indicateurs de performance via l'engagement. Les liens de corrélation entre les conflits de rôle et les indicateurs de performance (performance de la tâche et entraide) sont significatifs. Ensuite, en nous appuyant sur les analyses de régressions, les liens entre l'engagement et les indicateurs de performance sont significatifs, alors que les liens entre les conflits de rôle et les indicateurs de performance ne le sont plus. Cela nous indique qu'il y a médiation totale, parce que le lien des conflits de rôle avec les indicateurs de performance passe entièrement par l'engagement. Nos résultats soutiennent les hypothèses 2c et 2d.

Nous avons basé les hypothèses de ces médiations sur les connaissances existantes dans la littérature qui nous renseignent sur le fait que l'engagement est une variable médiatrice importante entre les ressources/demandes du travail et les indicateurs de performance (Kim *et al.*, 2013), tels que Tian *et al.* (2019), et Kim *et al.* (2019) qui démontrent que l'engagement médie les liens de certaines demandes/ressources avec la performance et/ou l'entraide. Cela démontre la pertinence de nos hypothèses de médiation des stressseurs de rôle aux indicateurs de performance via l'engagement. Les résultats qui concernent les conflits de rôle (hypothèses 2c et 2d) appuient ces études. Les employés désengagés dû au stress causé par les conflits de rôle n'ont pas les énergies nécessaires (physiques, émotionnelles et cognitives) pour s'investir dans les tâches ou dans des comportements de citoyenneté organisationnelle. Lorsque l'employé est occupé à faire face à une situation stressante telle la présence de conflit de rôle, les énergies sont consacrées aux stratégies d'adaptation et donc moins disponibles pour la performance au travail.

#### 7.4 Les effets modérateurs de la résilience et de l'insécurité perçue

Toutes les hypothèses concernant les effets modérateurs de la résilience et l'insécurité perçue sont soutenues par les résultats de nos analyses. Tout d'abord, les interactions triples entre les stressseurs de rôle, la résilience et l'insécurité perçue sont toutes négatives et significatives, indiquant que la relation entre les stressseurs de rôle et l'engagement est effectivement modérée par la résilience et l'insécurité au travail perçue. Nous avons analysé les résultats des effets conditionnels des liens entre les stressseurs et l'engagement à différentes valeurs des modérateurs (tableau 6.10) ainsi que les résultats des liens indirects totaux des stressseurs de rôles aux indicateurs de performance via l'engagement à différentes valeurs des modérateurs (tableau 6.11 à 6.14) pour interpréter la dynamique de cette double modération.

Nous avons établi ces hypothèses en nous appuyant sur plusieurs éléments. Premièrement, les travaux de Lepine (2022) sur l'avancement du modèle CHSF démontrent que certains attributs individuels et certains facteurs situationnels modèrent le processus d'évaluation de l'employé face aux demandes de types 'obstacles' (hindrances). De plus, la théorie transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984) soutient cette idée en postulant que l'évaluation d'une situation stressante va dépendre de l'individu et de son environnement. Le modèle demandes-ressources de Demerouti *et al.* (2001) intègre les ressources et les demandes du travail, mais aussi les ressources personnelles (Bakker et Demerouti, 2017) et les éléments contextuels (Demerouti et Bakker, 2022). Nous avons donc jugé nécessaire d'intégrer à la relation entre les stressseurs de rôle et l'engagement, une ressource personnelle ainsi qu'un facteur

contextuel. La résilience étant une capacité psychologique à faire face aux situations stressantes, agirait comme une ressource personnelle qui modère la relation entre les stresseurs de rôle et l'engagement. L'individu résilient démontre une capacité à rebondir face à l'adversité qui lui permettrait d'atténuer les répercussions des stresseurs de rôle. L'insécurité au travail étant la perception d'un employé d'une menace concernant la continuation de son emploi (Vander Elst *et al.*, 2016), elle est le résultat d'une évaluation négative que l'employé fait de l'environnement. Cela dit, nous avons proposé que l'insécurité au travail perçue agisse tel un élément contextuel qui modère l'effet modérateur de la résilience sur la relation entre les stresseurs de rôle et l'engagement. Toutefois, nous avons postulé que, dans un contexte d'insécurité au travail perçue, la résilience perd son effet protecteur contre les effets négatifs des stresseurs de rôles sur les indicateurs de performance, et ce via l'engagement. Cette hypothèse était basée entre autres sur la théorie sociale cognitive et la théorie de la conservation des ressources. Tout d'abord, la théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) veut que les facteurs psychologiques et environnementaux influencent de manière simultanée les comportements. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) qui postule que les ressources contextuelles favorisent le développement des ressources personnelles et vice-versa. À l'inverse, la perception d'un contexte négatif tel l'insécurité au travail pourrait nuire à la résilience. Les ressources telle la résilience ont un effet protecteur face aux demandes du travail jusqu'à ce que les demandes soient trop importantes pour que les ressources ne puissent compenser pour les effets négatifs des demandes. Ainsi, dans un contexte d'insécurité au travail perçue, la résilience perd son effet protecteur vis-à-vis des stresseurs de rôle sur les indicateurs de performance via l'engagement.

#### 7.4.1 L'effet modérateur de la résilience dans la relation entre l'ambiguïté de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement dans un contexte d'insécurité au travail perçue

Nous avons analysé les résultats des différents niveaux d'insécurité au travail perçue. Pour les niveaux faibles d'insécurité au travail perçue, plus la résilience augmente, plus le lien négatif entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement diminue. Cela signifie que, pour des niveaux faibles d'insécurité au travail perçue, la résilience permet de compenser pour les effets négatifs que l'ambiguïté de rôle a sur la performance de la tâche et sur l'entraide, et ce via l'engagement. De plus, pour le niveau d'insécurité au travail perçue le plus faible, lorsque la résilience est à son plus haut niveau, il n'y a pas de lien entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement, la performance de la tâche et l'entraide. Ceci est logique dans le sens où l'employé qui ne perçoit pas de menace par rapport à la continuation de son emploi et qui possède un niveau de résilience très élevé aura assez de ressources pour que les ambiguïtés concernant son rôle n'affectent pas son

engagement. Ensuite, pour les niveaux moyens et élevés d'insécurité au travail perçue, plus la perception d'insécurité augmente, plus les effets négatifs de l'ambiguïté de rôle sur l'engagement et les indicateurs de performance augmentent, et ce malgré le fait que la résilience augmente aussi. Cela signifie que dans un contexte d'insécurité au travail perçue, la résilience perd son effet protecteur vis-à-vis des effets négatifs de l'ambiguïté de rôle. La demande contextuelle (insécurité au travail perçue) et la demande du travail (ambiguïté de rôle) sont trop importantes pour que la ressource personnelle (résilience) puisse compenser.

#### 7.4.2 L'effet modérateur de la résilience dans la relation entre les conflits de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement dans un contexte d'insécurité perçue

Concernant les conflits de rôle, nous avons procédé à la même analyse. Bien que les résultats soient semblables, nous avons remarqué quelques différences. Pour les niveaux faibles d'insécurité au travail perçue, plus la résilience augmente, plus l'effet négatif des conflits de rôle diminue. Cela signifie que, pour des niveaux faibles d'insécurité au travail perçue, la résilience permet de compenser pour les effets négatifs que les conflits de rôle ont sur la performance de la tâche et sur l'entraide, et ce via l'engagement. Pour les niveaux moyens et élevés d'insécurité au travail perçue, plus la perception d'insécurité augmente, plus les effets négatifs des conflits de rôle sur l'engagement et les indicateurs de performance augmentent, et ce bien que la résilience augmente aussi. Cela nous indique que, dans un contexte d'insécurité au travail perçue, la résilience ne permet pas de protéger l'employé des effets négatifs des conflits de rôle sur l'engagement. L'employé consacre toute sa résilience à faire face à la perception d'une menace concernant la continuation de son emploi et donc il ne restera plus de ressources pour faire face aux confusions concernant son rôle. Par contre, pour le niveau le plus élevé d'insécurité au travail perçue, lorsque la résilience est à son plus faible, il n'y a pas de liens entre les conflits de rôle et l'engagement. Cela nous indique que, lorsque le niveau d'insécurité au travail perçue est trop élevé et que le niveau de résilience est trop bas, l'employé est déjà désengagé puisqu'il a épuisé le peu de ressources qu'il avait pour faire face à ce haut niveau d'insécurité, de manière que les conflits de rôle n'affectent plus l'engagement.

Les résultats des analyses des quatre modèles démontrent également que, non seulement la résilience perd son effet protecteur contre les effets négatifs des stressors de rôle sur l'engagement lorsque l'insécurité perçue est élevée, mais elle amplifie ces effets négatifs qu'ont les stressors de rôle sur l'engagement. Bien que cet effet dépasse les hypothèses proposées, c'est un effet plutôt surprenant

considérant que la résilience est reconnue pour faciliter l'adaptation face aux stressseurs. Dans notre cas, on remarque que l'engagement diminue lorsque la résilience augmente et que les effets négatifs des stressseurs de rôle sont plus importants pour les gens résilients qui perçoivent un haut niveau d'insécurité au travail.

Finalement, les résultats énoncés ci-dessus sont une première en la matière. Bien que Maden-Eyiusta (2021) ait étudié l'effet modérateur d'une ressource du travail sur le lien entre les stressseurs de rôle et l'engagement au travail, aucune étude n'a auparavant, à notre connaissance, étudié la double modulation de l'insécurité au travail perçue et de la résilience sur le lien entre les stressseurs de rôle et les indicateurs de performance via l'engagement. De plus, ces analyses nous permettent également de conclure que, face à deux demandes de haut niveau, l'employé va prioriser l'utilisation de sa ressource personnelle pour faire face à l'insécurité au travail avant de faire face aux stressseurs de rôle. En somme, nous considérons que ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances sur l'expansion du modèle demandes-ressources (Demerouti *et al.*, 2001; Bakker et Demerouti, 2017; Demerouti et Bakker, 2022), plus précisément sur les effets modérateurs simultanés d'une ressource personnelle et d'une demande contextuelle sur les liens entre les demandes de types 'obstacles' (hindrances) sur l'engagement et les indicateurs de performance. Nous contribuons également au développement du réseau nomologique de l'engagement au travail ainsi qu'à une meilleure compréhension de la dynamique de l'engagement avec ses antécédents.

## 7.5 Contributions pratiques

Premièrement, nos résultats démontrent que, bien que les employés puissent être très résilients, la perception d'un contexte d'insécurité au travail peut nuire énormément à l'engagement. Un employé qui craint de perdre son emploi dans un avenir rapproché utilisera cette résilience pour trouver une solution face à cette menace. Cette solution, pour se protéger d'une possible perte d'emploi, sera probablement de chercher un autre emploi. Un employé qui est occupé à chercher un autre emploi ou un employé qui se projette dans le futur dans un autre emploi est un employé qui pourrait se désengager de son emploi actuel. Ceci engendre un risque élevé que cet employé résilient quitte l'organisation. Considérant que les employés résilients représentent une richesse pour l'entreprise, particulièrement dans les environnements changeants du marché du travail d'aujourd'hui, les gestionnaires ont avantage à trouver des solutions pour éviter que les employés perçoivent de l'insécurité au travail. Le changement organisationnel (Keim *et al.*, 2014), la perception d'une mauvaise qualité de la communication

organisationnelle (Mauno et Kinnunen, 2002) et le manque d'accès à l'information (Kinnunen et Nätti, 1994) sont des éléments qui prédisent et influencent l'insécurité au travail. De plus, pour prévenir les perceptions d'insécurité au travail, les gestionnaires pourraient privilégier des pratiques de communication participatives (Vander Elst *et al.*, 2010) pour favoriser, à travers les échanges d'informations, leur compréhension et leur sentiment de contrôle sur leur travail. De plus, par définition, l'insécurité au travail est une expérience subjective (Sverke et Hellgren, 2002; Vander Elst *et al.*, 2014) qui peut laisser place à des interprétations qui peuvent ne pas représenter la réalité. La participation des employés aux échanges peut permettre aux employés d'exprimer leurs craintes et d'éliminer ces possibles fausses interprétations.

De plus, alors que les pressions temporelles et financières augmentent, les organisations sont confrontées à des manques de main-d'œuvre qui peuvent engendrer des insatisfactions de la part des employés auxquels les gestionnaires doivent assigner des objectifs différents ou contradictoires. Nos résultats démontrent que les conflits de rôle ont un lien négatif direct avec l'engagement. Pour éviter ces conséquences, il est important pour les gestionnaires d'intervenir et d'améliorer l'organisation du travail en s'assurant que les descriptions des rôles soient claires et détaillées, que les procédures de travail soient bien établies et que les capacités des employés à exécuter un rôle soient compatibles avec les exigences du rôle en question (Rizzo *et al.*, 1970).

Finalement, un des buts principaux pour les gestionnaires de vouloir comprendre la manière dont les ressources et les demandes interagissent entre elles pour influencer l'engagement, est que l'engagement est fortement lié à la performance des employés, autant la performance intra rôle (performance de la tâche), que la performance extra rôle (entraide) (Christian *et al.*, 2011; Rich *et al.*, 2010). Il est pertinent pour les gestionnaires de savoir que la présence de stressors de rôle mis en relation avec la perception d'insécurité et la résilience influencera éventuellement la performance des employés.

## 7.6 Limites

Comme toute étude, notre recherche comporte des limites et il est important de les soulever. Bien que les données relatives aux indicateurs de performance des employés aient été collectées auprès des supérieurs, les données des autres variables, soit les stressors de rôle, la résilience, l'insécurité au travail perçue et l'engagement ont été collectées auprès des employés concernés seulement, et sont donc auto rapportées. Cette manière de fonctionner peut créer des biais, par exemple au niveau de la différence

entre la perception d'un employé face à une situation versus l'expression comportementale de l'évaluation de cette situation (Podsakoff *et al.*, 2012).

Une autre limite est le devis de type transversal de notre étude dans laquelle les données ont été collectées à un moment précis dans le temps. Puisque le processus par lequel les employés réagissent au stress se déroule dans le temps (McGrath et Beehr, 1990), une étude longitudinale aurait été optimale pour comprendre la manière dont les stressseurs de rôle affectent l'engagement tout en considérant la résilience et l'insécurité au travail.

Finalement, bien que ce mémoire présente des résultats importants et pertinents pour la meilleure compréhension de la dynamique entre les ressources personnelles, contextuelles et les demandes du travail sur l'engagement, la collecte de données a été faite avant la crise sanitaire qui a engendré des changements importants dans le monde du travail. Bien que les données soient assez récentes (2017), il faut reconnaître que le marché du travail n'est plus le même que celui qu'il était il y a quelques années. Les employés ont développé des nouveaux mécanismes pour faire face aux contextes de travail incertains sur le long terme.

#### 7.7 Pistes pour les recherches futures

Le principal constat de ce mémoire est que, dans un contexte d'insécurité au travail perçue, la résilience perd son effet protecteur vis-à-vis des stressseurs de rôle sur l'engagement. Il serait pertinent d'étudier si cette constatation est propre à la résilience ou si elle s'applique à toutes les (ou à d'autres) ressources personnelles dans un contexte d'insécurité au travail perçue. Au même titre, il serait pertinent d'explorer la manière dont la résilience se comporte dans d'autres types de contexte au travail. De plus, lorsque mis en relation avec la résilience et l'insécurité au travail perçue, les résultats de nos analyses démontrent que l'ambiguïté de rôle a des liens significatifs avec l'engagement. Par contre, lorsque l'ambiguïté est mise en relation avec l'engagement seulement, les résultats ne démontrent pas de lien significatif. De ce fait, il serait intéressant pour de futures recherches d'étudier la relation entre l'ambiguïté et l'engagement afin d'éclaircir les raisons pour lesquelles ce stressseur de rôle n'a pas eu d'effet direct sur l'engagement. Ceci pourrait par exemple être réalisé dans une étude sur ce lien dans un secteur différent que le service à la clientèle dans les bibliothèques. Finalement, les résultats de nos analyses démontrent pour l'ensemble des modèles que non seulement la résilience perd son effet protecteur face aux stressseurs de rôle dans un contexte d'insécurité perçue au travail, mais qu'elle amplifie les effets négatifs des stressseurs de rôle

sur l'engagement. Cet effet inverse est plutôt inattendu sachant que la résilience aide à faire face aux stressseurs de l'emploi. Il serait pertinent pour de futures recherches d'étudier de manière plus approfondie les effets des stressseurs de rôle sur l'engagement pour les employés résilients qui se retrouve dans un contexte d'insécurité perçue au travail. Il serait question de comprendre pourquoi, dans un contexte d'insécurité au travail perçue, ce sont les employés les plus résilients qui se désengagent le plus rapidement face aux stressseurs de rôle.

## CONCLUSION

L'objectif principal de ce mémoire était d'étudier comment un contexte d'insécurité au travail perçue influence l'effet modérateur de la résilience sur la relation entre les stressseurs de rôle de type 'obstacles' (hindrances), et les indicateurs de performance, et ce, via l'engagement. Nous avons postulé que, plus le niveau d'insécurité perçue augmente, plus la résilience perd son effet protecteur contre les effets négatifs des stressseurs de rôle sur l'engagement et ultimement sur les indicateurs de performance. Sur base de l'interprétation des résultats de nos analyses statistiques, nous concluons que notre objectif a été atteint.

Notre contribution la plus importante pour l'avancement des connaissances concerne le lien de l'interaction triple des stressseurs de rôle, de la résilience et de l'insécurité perçue avec l'engagement au travail. Bien que les liens directs entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement n'étaient pas significatifs, toutes les modérations doubles de la résilience et de l'insécurité perçue sur le lien entre les stressseurs de rôle et l'engagement que nous avons testé sont concluantes. Nous avons approfondi les connaissances sur le lien d'une interaction entre une ressource personnelle (résilience), des demandes du travail (stressseurs de rôle) et une demande contextuelle (insécurité perçue) avec l'engagement. Notre recherche servira sur le plan pratique pour les gestionnaires sachant que les effets négatifs d'un contexte d'insécurité au travail perçue épuisent les ressources personnelles des employés qui auraient pu être utilisées pour faire face à d'autres demandes du travail, entre autres les demandes liées au rôle.

Alors que la résilience des employés devient un élément crucial pour faire face aux changements organisationnels omniprésents qui occupent le marché du travail d'aujourd'hui, l'insécurité au travail a pris une toute nouvelle importance depuis les dernières années. Ceci soulève l'importance et la pertinence des résultats de notre recherche qui démontre que, dans un contexte d'insécurité au travail, la résilience peut perdre son effet protecteur lorsque vient le temps pour les employés de faire face aux exigences du travail. Ces constats ouvrent les portes sur une multitude de possibilités pour la recherche future d'explorer davantage les interactions simultanées des différents types de ressources et de demandes qui façonnent la vie professionnelle des individus.

**ANNEXE A**  
**QUESTIONNAIRE EMPLOYÉS**

<b>Capital psychologique</b>	
Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. <i>Personnel Psychology</i> , 60(3), 541-572.	
Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants : (échelle de 1= totalement en désaccord à 7=totalement d'accord)	
Résilience	1. Je peux me débrouiller seul(e) au travail lorsque c'est nécessaire.
	2. Je gère généralement bien les difficultés que je rencontre au travail.
	3. Je crois que je peux surmonter les périodes difficiles au travail, car j'ai vécu des difficultés auparavant.
<b>Engagement au travail</b>	
Rich, Lepine, & Crawford. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. <i>Academy of Management Journal</i> , 53(3), 617-635.	
Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants : (échelle de 1= totalement en désaccord à 7=totalement d'accord)	
Physique	4. Je dédie tous mes efforts à mon travail.
	5. Je consacre beaucoup d'énergie à mon travail.
	6. Je fais de mon mieux pour bien travailler.
Émotionnel	7. Je suis enthousiaste dans mon travail.
	8. Je me sens énergique dans mon travail.
	9. Je me sens excité(e) par mon travail.
Cognitif	10. Au travail, mon esprit est concentré sur ma tâche.
	11. Au travail, je suis très concentré(e).
	12. Au travail, je suis absorbé(e) par la tâche.
<b>Caractéristiques du travail</b>	
<u>Conflit et ambiguïté</u> : Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. <i>Administrative science quarterly</i> , 150-163.	
Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants : (échelle de 1= totalement en désaccord à 7=totalement d'accord)	
Conflit de rôle	13. Je travaille avec des personnes qui fonctionnent très différemment.
	14. Je dois accomplir une tâche sans avoir les ressources pour l'effectuer.

	15. Je dois m'opposer à certaines règles et politiques internes afin de mettre une tâche à exécution.
	16. Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment.
	17. Je reçois des demandes incompatibles de deux personnes ou plus.
	18. Je fais des choses susceptibles d'être approuvées par une personne et d'être refusées par d'autres.
	19. Je dois accomplir une tâche sans les ressources et le matériel pour l'exécuter.
	20. Je travaille sur des choses non essentielles.
Clarté de rôle	21. Je suis sûr(e) du niveau d'autorité que j'ai.
	22. Il existe des objectifs clairs et planifiés pour mon emploi.
	23. Je sais que je gère mon temps correctement.
	24. Je suis au courant de mes responsabilités.
	25. Je sais exactement ce que l'on attend de moi.
	26. Les tâches à faire sont expliquées clairement.
<b>Insécurité au travail perçue</b>	
Frone, M. (2018). What happened to the employed during the Great Recession? A U.S. population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 80, 211-233.	
Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les énoncés suivants : (échelle de 1= totalement en désaccord à 7=totalement d'accord)	
	27. J'ai peur de perdre mon poste actuel.
	28. Je peux être sûr(e) de garder mon poste actuel tant que je fais du bon travail. (r)
	29. Je ne sais pas vraiment combien de temps mon poste actuel durera.
<b>Questions socio-démographiques</b>	
	30. Quel est votre sexe? (1=H; 2=F)
	31. Quel votre âge? ( __ ans)
	32. Quel est votre niveau de scolarité? (1=Secondaire; 2=Collégial; 3=Universitaire; 4=Autre, +précisez)
	33. Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette bibliothèque? ( __ année ou __ mois)
	34. Depuis combien de temps travaillez-vous avec votre superviseur(e)? ( ____ années ou __ mois)
	35. Quel est votre statut d'emploi? (1=Permanent; 2=Temporaire; 3= En probation)?
	36. Quel est votre contrat de travail? (1=Temps plein; 2=Temps partiel, indiquez le nombre d'heures par semaine)
	37. Dans quelle plage horaire travaillez-vous principalement? (1=Jours de semaine; 2=soirs et fins de semaine)

## ANNEXE B

### QUESTIONNAIRE SUPERVISEURS

COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS (À REMPLIR POUR CHAQUE EMPLOYÉ-E)	
<b>OCB (échelle adaptée pour les citoyens)</b>	
Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. <i>The Leadership Quarterly</i> , 1(2), 107-142.	
Veuillez indiquer dans quelle mesure cet/cette employé(e) adopte-t-il/elle les comportements suivants : (1=jamais; 2=rarement; 3=parfois, 4=souvent; 5=très souvent; 6=presque toujours; 7=toujours; +ne s'applique pas)	
Entraide	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle aide les autres employés qui sont débordés à bien servir les usagers.</li> <li>2. Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle vient en aide volontairement aux employé(e)s qui ont des difficultés avec un usager.</li> <li>3. Même si cela n'est pas requis dans sa tâche, il/elle aide les autres employé(e)s afin d'offrir un meilleur service aux usagers.</li> </ol>
<b>Performance de la tâche</b>	
4 items parmi l'échelle de : Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. <i>Journal of Management</i> , 17, 601-617.	
Veuillez indiquer dans quelle mesure cet/cette employé(e) adopte-t-il/elle les comportements suivants: (1=jamais; 2=rarement; 3=parfois, 4=souvent; 5=très souvent; 6=presque toujours; 7=toujours)	
4. S'acquitte de ses tâches de manière satisfaisante.	
5. Assume les responsabilités spécifiées dans sa description de poste.	
6. Accomplit les tâches qu'on attend de lui/elle.	
7. Atteint les exigences de performance pour son poste.	

## ANNEXE C

### RÉSULTATS DES ANALYSES DE RÉGRESSION AVEC LES VARIABLES DE CONTRÔLE

Résultats des régressions avec les variables de contrôle (genre et statut)

Modèles de la variable médiatrice - Engagement	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	B	P	B	P	B	P	B	P
Constante	4.31	.02	5.31	.01	6.14	.00	7.50	.00
Ambiguïté de rôle	-.57	.36	-.72	.26				
Conflit de rôle					-1.05	.06	-1.33	.02
Résilience	.22	.46	.16	.61	-.07	.83	-.18	.58
Insécurité	-.71	.23	-.93	.13	-1.57	.01	-1.79	.01
Résilience X Insécurité	.13	.16	.16	.09	.25	.01	.28	.01
Ambiguïté de rôle X Résilience	.07	.38	.09	.40				
Ambiguïté de rôle X Insécurité	.28	.10	.35	.06				
Conflit de rôle X Résilience					.15	.09	.19	.04
Conflit de rôle X Insécurité					.42	.01	.48	.00
Ambiguïté de rôle X Résilience X Insécurité	-.06	.05	-.07	.03				
Conflit de rôle X Résilience X Insécurité					-.07	.01	-.08	.00
Variable de contrôle - Genre	.27	.00			.28	.00		
Variable de contrôle - Statut			-.05	.58			-.04	.65
R-sq	.3442		.3215		.2980		.2765	
P	.0000		.0000		.0000		.0000	
Modèles des variables dépendantes	B	P	B	P	B	P	B	P
Performance de la tâche / Entraide	Performance de la tâche		Entraide		Performance de la tâche		Entraide	
Constant	4.18	.00	2.72	.00	4.24	.00	3.81	.00
Ambiguïté de rôle	-.05	.47	-.04	.65				
Conflit de rôle					-.06	.23	-.10	.11
Engagement	.26	.00	.35	.00	.27	.00	.28	.00
Genre	.19	.16			.18	.18		
Statut			.46	.00				
R-sq	.0595		.0561		.0619		.0635	
P	.0001		.0001		.0000		.0000	

Résultats des effets conditionnels des liens entre les stressseurs et l'engagement à différentes valeurs des modérateurs avec les variables de contrôle

Résilience	Insécurité	Modèles 1 et 2		Modèles 3 et 4	
		Effet	P	Effet	P
5.33	1.00	-.22	.01	-.19	.02
5.33	2.67	-.24	.00	-.10	.05
5.33	4.33	-.26	.00	-.02	.74
6.00	1.00	-.21	.00	-.13	.02
6.00	2.67	-.29	.00	-.12	.00
6.00	4.33	-.37	.00	-.12	.01
7.00	1.00	-.20	.06	-.05	.51
7.00	2.67	-.37	.00	-.15	.00
7.00	4.33	-.55	.00	-.26	.00

Note. Les valeurs de l'insécurité et de la résilience sont le 16<sup>ième</sup>, 50<sup>ième</sup> et 84<sup>ième</sup> percentiles.

Résultats des effets indirects totaux de l'ambiguïté de rôle à la performance de la tâche via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs, avec les variables de contrôle

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.06	-.1235	-.0118
1,0000	6,0000	-.06	-.103	-.0136
1,0000	7,0000	-.05	-.1150	.0029
2,6667	5,3333	-.06	-.1190	-.0223
2,6667	6,0000	-.08	-.1322	-.0294
2,6667	7,0000	-.10	-.1702	-.0365
4,3333	5,3333	-.07	-.1307	-.0202
4,3333	6,0000	-.10	-.1790	-.0358
4,3333	7,0000	-.14	-.2643	-.0526

Résultats des effets indirects totaux de l'ambiguïté de rôle à l'entraide via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs, avec les variables de contrôle

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.09	-.1916	-.0195
1,0000	6,0000	-.08	-.1724	-.0210
1,0000	7,0000	-.07	-.1781	.0013
2,6667	5,3333	-.09	-.1664	-.0279
2,6667	6,0000	-.10	-.1913	-.0363
2,6667	7,0000	-.05	-.2467	-.0456
4,3333	5,3333	-.08	-.1766	-.0195
4,3333	6,0000	-.13	-.2451	-.0423
4,3333	7,0000	-.20	-.3663	-.0656

Résultats des effets indirects totaux du conflit de rôle à la performance de la tâche via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs, avec les variables de contrôle

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.05	-.1222	-.0004
1,0000	6,0000	-.03	-.0812	-.0031
1,0000	7,0000	-.01	-.0506	.0217
2,6667	5,3333	-.03	-.0706	.0028
2,6667	6,0000	-.03	-.0650	-.0106
2,6667	7,0000	-.04	-.0763	-.0147
4,3333	5,3333	-.00	-.0401	.0324
4,3333	6,0000	-.03	-.0643	-.0047
4,3333	7,0000	-.07	-.1270	-.0264

Résultats des effets indirects totaux du conflit de rôle à l'entraide via l'engagement, à différentes valeurs des modérateurs, avec les variables de contrôle

Insécurité	Résilience	Effet	Intervalle de confiance	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1,0000	5,3333	-.07	-.1545	-.0096
1,0000	6,0000	-.05	-.1030	-.0088
1,0000	7,0000	-.01	-.0615	.0202
2,6667	5,3333	-.04	-.0825	-.0009
2,6667	6,0000	-.04	-.0761	-.0104
2,6667	7,0000	-.04	-.0881	-.0109
4,3333	5,3333	-.00	-.0400	.0422
4,3333	6,0000	-.03	-.0689	-.0017
4,3333	7,0000	-.07	-.1391	-.0198

## RÉFÉRENCES

- Ablett, J. R. et Jones, R. S. P. (2007). Resilience and well-being in palliative care staff: a qualitative study of hospice nurses' experience of work. *Psycho-Oncology*, 16(8), 733-740. <https://doi.org/10.1002/pon.1130>
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. et Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. et Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Antón, C. (2009). The impact of role stress on workers' behaviour through job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 44(3), 187-194. <https://doi.org/10.1080/00207590701700511>
- Antoniou, A. G., Davidson, M. J. et Cooper, C. L. (2003). Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 592-621. <https://doi.org/10.1108/02683940310494403>
- Badran, M. A. et Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0176>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. et Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of Employee Engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakker, A. B. et Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

- Bal, P. M., Hofmans, J. et Polat, T. (2017). Breaking psychological contracts with the burden of workload: A weekly study of job resources as moderators. *Applied Psychology*, 66(1), 143-167. <https://doi.org/10.1111/apps.12079>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. Dans V. S. Ramachandran (dir). *Encyclopedia of human behavior* (vol. 4, p. 71-81). Academic Press.
- Balducci, C., Schaufeli, W. B. et Fraccaroli, F. (2011). The job demands–resources model and counterproductive work behaviour: The role of job-related affect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 467-496. <https://doi.org/10.1080/13594321003669061>
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G. et Muntaner, C. (2014). Precarious employment: Understanding an emerging social determinant of health. *Annual Review of Public Health*, 35(1), 229-253. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032013-182500>
- Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R. et Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167. <https://doi.org/10.1002/job.2053>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R. et Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Burchell, B. (2011). A temporal comparison of the effects of unemployment and job insecurity on wellbeing. *Sociological Research Online*, 16(1), 66-78. <https://doi.org/10.5153/sro.2277>
- Burgard, S. A., Brand, J. E. et House, J. S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69(5), 777-785. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.06.029>
- Cameron, F. et Brownie, S. (2010). Enhancing resilience in registered aged care nurses: Enhancing resilience in aged care nurses. *Australasian Journal on Ageing*, 29(2), 66-71. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2009.00416.x>
- Caniëls, M. C. J., Hatak, I., Kuijpers, K. J. C. et De Weerd-Nederhof, P. C. (2022). Trait resilience and resilient behavior at work: The mediating role of the learning climate. *Acta Psychologica*, 228(103654). <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103654>
- Carmeli, A., Friedman, Y. et Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. et Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported worksStress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

- Cheng, G. H.-L. et Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A Meta-Analytic Review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Cho, I., Park, H. et Dahlgaard-Park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 989-1002. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303890>
- Christian, M. S., Garza, A. S. et Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chung, H. et Van Oorschot, W. (2011). Institutions versus market forces: Explaining the employment insecurity of European individuals during (the beginning of) the financial crisis. *Journal of European Social Policy*, 21(4), 287-301. <https://doi.org/10.1177/0958928711412224>
- Chung, P.-K. et Zhang, C.-Q. (2014). Psychometric validation of the toronto mindfulness scale – Trait version in chinese college students. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 726-739. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i4.776>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. et O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and Eemployee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550-1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Coleman, V. I. et Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Commeiras, N., Loubès, A. et Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Management international*, 13(4), 73-89. <https://doi.org/10.7202/038586ar>
- Costa, S. et Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 31(4), 375-394. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330781>
- Crane, M. F. et Searle, B. J. (2016). Building resilience through exposure to stressors: The effects of challenges versus hindrances. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 468-479. <https://doi.org/10.1037/a0040064>
- Crawford, E. R., LePine, J. A. et Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Darvishmotevali, M. et Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87(102462). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>

- De Clercq, D. et Belausteguigoitia, I. (2017). Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on organizational citizenship behavior: Moderating roles of contextual and personal resources. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 689-708. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.7>
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Debus, M. E., König, C. J. et Kleinmann, M. (2014). The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 329-351. <https://doi.org/10.1111/joop.12049>
- Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 0(0), 1-28. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Den Hartog, D. N. et Belschak, F. D. (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- DeSimone, J. A., Harms, P. D., Vanhove, A. J. et Herian, M. N. (2017). Development and validation of the five-by-five resilience scale. *Assessment*, 24(6), 778-797. <https://doi.org/10.1177/1073191115625803>
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A. et Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Ellonen, N. et Nätti, J. (2015). Job insecurity and the unemployment rate: Micro- and macro-level predictors of perceived job insecurity among Finnish employees 1984–2008. *Economic and Industrial Democracy*, 36(1), 51-71. <https://doi.org/10.1177/0143831X13495720>
- Felstead, A. et Gallie, D. (2004). For better or worse? Non-standard jobs and high involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1293-1316. <https://doi.org/10.1080/0958519042000238464>
- Ferris, P. A., Sinclair, C. et Kline, T. J. (2005). It takes two to tango: personal and organizational resilience as predictors of strain and cardiovascular disease risk in a work sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 225. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.3.225>
- Fields, D.L. (2002). *Taking the measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications.
- Fisher, D. M. et Law, R. D. (2021). How to choose a measure of resilience: An organizing framework for resilience measurement. *Applied Psychology*, 70(2), 643-673. <https://doi.org/10.1111/apps.12243>
- Förster, C. et Duchek, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306. <https://doi.org/10.1177/2397002217709400>

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/DOI: 10.1037//0003-066X.56.3.218>
- Frone, M. R. (2018). What happened to the employed during the Great Recession? A U.S. population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 246-260. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.001>
- Fullerton, A. S. et Wallace, M. (2007). Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002. *Social Science Research*, 36(1), 201-221. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2005.09.005>
- Goffman, E. (1961). *Asylums : Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Doubleday.
- Green, S. G., Bull Schaefer, R. A., MacDermid, S. M. et Weiss, H. M. (2011). Partner reactions to work-to-family conflict: Cognitive appraisal and indirect crossover in couples. *Journal of Management*, 37(3), 744-769. <https://doi.org/10.1177/0149206309349307>
- Greenhalgh, L. et Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. <https://doi.org/10.2307/258284>
- Guo, Y.-F., Cross, W., Plummer, V., Lam, L., Luo, Y.-H. et Zhang, J.-P. (2017). Exploring resilience in Chinese nurses: a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 25(3), 223-230. <https://doi.org/10.1111/jonm.12457>
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W. et Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. et Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B. et Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Dans A. B. Bakker et M. P. Leiter (dir.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. et Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. et van Vuuren, T. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. Sage.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. et Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: Third Edition: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- Hellgren, J., Sverke, M. et Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195. <https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. et Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Jacobson, D., et Hartley, J. (1991). Mapping the context. Dans J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, et T. Van Vuuren (dir.), *Job insecurity: Coping with jobs at risk* (1-22). Sage.
- Jensen, P.M., Trollope-Kumar, K., Waters, H. et Everson, J. (2008). Building physician resilience. *Canadian Family Physician*, 54(5), 722–729.
- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G. et Sorenson, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 171-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.171>
- Jiang, L. et Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis and a Primary Study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342. <https://doi.org/10.1177/0149206318773853>
- Jung, H. S. et Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A. et Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269-290. <https://doi.org/10.1037/a0036743>

- Khelifat, A., Chen, H., Ayoun, B. et Eyoun, K. (2021). The impact of the challenge and hindrance stress on hotel employees interpersonal citizenship behaviors: Psychological capital as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 94(102886). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102886>
- Kim, L. E. et Burić, I. (20191010). Teacher self-efficacy and burnout: Determining the directions of prediction through an autoregressive cross-lagged panel model. *Journal of Educational Psychology*, 112(8), 1661. <https://doi.org/10.1037/edu0000424>
- Kim, W., Kolb, J. A. et Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- King, D. D., Newman, A. et Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Kinman, G. et Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41(2), 261-275. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>
- Kinnunen, U. et Natti, J. (1994). Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(3), 297-321.
- Klotz, A. C., Swider, B. W. et Kwon, S. H. (2022). Back-translation practices in organizational research: Avoiding loss in translation. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001050>
- Kuntz, J., Connell, P. et Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419-435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
- Lachance, L., Tétreau, B. et Pépin, D. (1998). Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo et al. (1970). *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(4), 283-287. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.29.4.283>
- Larson, M. et Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010701>
- Lazarus, R., et Folkman, S. (1984). *Stress appraisal and coping*. Springer.
- Lee, C., Huang, G.-H. et Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 335-359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Leka, S., Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. World Health Organization, 136 pages.
- LePine, M. A. (2022). The challenge-hindrance stressor framework: An integrative conceptual review and path forward. *Group & Organization Management*, 47(2), 223-254. <https://doi.org/10.1177/10596011221079970>

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. et Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2010.07.001>
- Loi, R., Ngo, H.-Y., Zhang, L. et Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance: LMX and perceived job security. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. et Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. et Li, W. (2005). The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(02), 249-271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
- Luthans, F. et Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F. et Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef, C. M., et Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. dans Nelson & C. L. Cooper (dir.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (9-24). Sage.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L. et Ng, E. S. W. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0024>
- Macey, W. H. et Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maden-Eyiusta, C. (2021). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829-2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616590>
- Malik, P. et Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0176>
- Mallak, L. A. et Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work*, 54(2), 241-253. <https://doi.org/10.3233/WOR-162297>

- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. S. et Reed, M. (2002). Resilience in development. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (dir). *Handbook of positive psychology*(74–88). Oxford University Press.
- Mauno, S. et Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 295-314. <https://doi.org/10.1348/096317902320369721>
- May, D. R., Gilson, R. L. et Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D. et Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 1-38. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- McDonald, G., Jackson, D., Vickers, M. H. et Wilkes, L. (2016). Surviving workplace adversity: a qualitative study of nurses and midwives and their strategies to increase personal resilience. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 123-131. <https://doi.org/10.1111/jonm.12293>
- McGrath, J. E. et Beehr, T. A. (1990). Time and the stress process: Some temporal issues in the conceptualization and measurement of stress. *Stress Medicine*, 6(2), 93-104. <https://doi.org/10.1002/smi.2460060205>
- McLarnon, M. J. W. et Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 63. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000084>
- McNeely, B. L. et Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>
- Meneghel, I., Salanova, M. et Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239-255. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9592-6>
- Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gailliot, S., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M. et Wrenn, G. (2011). *Promoting Psychological Resilience in the U.S. Military*. RAND Corporation.
- Meyer, J. P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1),61-89.
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M. et Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655. <https://doi.org/10.1177/0018726711431350>

- Motowildo, S. J., Borman, W. C. et Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.  
[https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B. et Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292-315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Newman, D. A. et Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “Wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00003.x>
- Noe, R. A., Noe, A. W. et Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 340-356. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90049-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90049-8)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Örtqvist, D. et Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399-422. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., Walsh, A. J. et Loakes, J. L. (2015). Trait resilience fosters adaptive coping when control opportunities are high: Implications for the motivating potential of active work. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 583-604. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9383-4>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Harvard Business School Press.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. et LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. et Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rich, B. L., Lepine, J. A. et Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 6*(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M. et Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salanova, M., Agut, S. et Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. et Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Shin, J., Taylor, M. S. et Seo, M.-G. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal, 55*(3), 727-748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management, 43*(6), 1911-1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. et Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International, 15*(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M. et Jansen, P. G. W. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 494-514. <https://doi.org/10.1002/job.2047>
- Sommer, S. A., Howell, J. M. et Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management, 41*(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Sora, B., Caballer, A. et Peiró, J. M. (2010). The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence. *International Labour Review, 149*(1), 59-72. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2010.00075.x>

- Sverke, M. et Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23-42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sverke, M., Hellgren, J. et Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Tett, R. P. et Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z. et Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(12), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8528>
- Thompson, B. et Ravlin, E. (2017). Protective factors and risk factors: Shaping the emergence of dyadic resilience at work. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 143-170. <https://doi.org/10.1177/2041386616652673>
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. et Feldman Barrett, L. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161-1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
- Van Vuuren, C. V. et Klandermans, P. G. (1990). Individual reactions to job insecurity: An integrated model. Dans P. J. Drenth, J. A. Sergeant et R. J. Takens (dir.), *European perspectives in psychology* (vol. 3, p. 133-146). Wiley.
- Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W. et De Witte, H. (2016). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: Towards a theoretical integration. *Stress and Health*, 32(2), 100-116. <https://doi.org/10.1002/smi.2584>
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D. et Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(2), 278-307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- Wagnild, G. M. et Young, H. M. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178.
- Wanberg, C. R. et Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, H., Lu, C. et Siu, O. (2014). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wei, W. et Taormina, R. J. (2014). A new multidimensional measure of personal resilience and its use: Chinese nurse resilience, organizational socialization and career success. *Nursing Inquiry*, 21(4), 346-357. <https://doi.org/10.1111/nin.12067>

- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Woerkom, V. M., Bakker, A. B. et Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141-150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>