

Le rôle modérateur de l'échange leader-membre pour protéger le potentiel d'implication au travail en présence de stressseurs

Myriam H. Bergeron et Francesco Montani

Volume 7, numéro 1, hiver-printemps 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1089954ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1089954ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bergeron, M. & Montani, F. (2022). Le rôle modérateur de l'échange leader-membre pour protéger le potentiel d'implication au travail en présence de stressseurs. *Humain et Organisation*, 7(1), 17–29.
<https://doi.org/10.7202/1089954ar>

Résumé de l'article

Dans un contexte organisationnel où les demandes de travail sont élevées, il est important de s'intéresser aux facteurs de protection des ressources individuelles des travailleurs. L'objectif principal de cette étude est de tester l'échange leader-membre (LMX) comme modérateur dans la relation entre les stressseurs au travail et l'implication au travail (IT). Le modèle de recherche suggère que la qualité de la relation leader-membre pourrait avoir un effet de protection sur le potentiel de l'IT en présence des stressseurs. L'étude a été réalisée en deux temps de mesures auprès de 169 travailleurs canadiens. Les résultats des analyses de régression multiple soutiennent le modèle conceptuel proposé. Ces éléments sont discutés afin de clarifier des pistes de recherches futures.

Le rôle modérateur de l'échange leader-membre pour protéger le potentiel d'implication au travail en présence de stresseurs

Myriam H. Bergeron¹ et Francesco Montani²

¹ Université de Sherbrooke, myriam.h.bergeron@usherbrooke.ca

² Università di Bologna

Dans un contexte organisationnel où les demandes de travail sont élevées, il est important de s'intéresser aux facteurs de protection des ressources individuelles des travailleurs. L'objectif principal de cette étude est de tester l'échange leader-membre (LMX) comme modérateur dans la relation entre les stresseurs au travail et l'implication au travail (IT). Le modèle de recherche suggère que la qualité de la relation leader-membre pourrait avoir un effet de protection sur le potentiel de l'IT en présence des stresseurs. L'étude a été réalisée en deux temps de mesures auprès de 169 travailleurs canadiens. Les résultats des analyses de régression multiple soutiennent le modèle conceptuel proposé. Ces éléments sont discutés afin de clarifier des pistes de recherches futures.

Mots – Clés : Ambiguïté de rôle, conflit de rôle, implication au travail, échange leader-membre

Introduction

Depuis plusieurs années, les changements sont fréquents et nombreux dans le monde du travail. D'une part, les organisations doivent composer avec ces changements continus afin de rester productives, compétitives et attrayantes. D'autre part, elles sollicitent fortement les ressources individuelles de leurs employés, qui doivent s'adapter constamment afin de répondre à ces exigences du travail. À cet effet, deux facteurs contribuent à l'augmentation des stresseurs, soit la nature changeante des demandes de travail et la quantité de ces dernières. En conséquence, les organisations doivent faire face à des défis à deux niveaux, le premier étant d'évoluer au même rythme que le monde du travail et le deuxième étant de mettre en place des conditions pour protéger les ressources de leurs employés qui sont en contact avec ces stresseurs en continu. Afin d'assurer leur fonctionnement optimal dans ce contexte, elles doivent se doter des meilleures pratiques de gestion, considérant l'importance d'avoir des employés qui soient disposés, énergiques et impliqués au travail (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a).

En effet, les organisations sont à la recherche d'employés impliqués dans leur travail grâce à leurs niveaux élevés d'énergie, leur enthousiasme à l'égard de leur travail et leur tendance à être pleinement absorbés dans ce qu'ils font alors que le temps passe rapidement (Macey & Schneider, 2008). De plus, leur capacité à aller chercher de la rétroaction et les ressources dont ils ont besoin pour se développer constitue un atout non négligeable (Demerouti & Bakker, 2008). Toutefois, dans ce contexte où les ressources des travailleurs sont limitées et les demandes de travail sont élevées, l'exposition répétée à des stresseurs peut affecter leurs ressources individuelles (p. ex. l'implication au travail). Étant donné les bénéfices connus dans la littérature d'avoir des employés impliqués, les chercheurs ont porté une grande partie de leur attention sur les facteurs de protection qui peuvent limiter les impacts négatifs des stresseurs sur la santé des travailleurs (p. ex. épuisement, dépression) (Xanthopoulou et al., 2009a; Schaufeli & Bakker, 2004). Le processus motivationnel activé par les ressources de travail et les ressources personnelles contribue à des résultats individuels et organisationnels positifs, tels que l'implication au travail (IT), le bien-être au

travail et la performance accrue (Patterson, & Dawson, 2017). En contrepartie, dans un contexte avec peu de ressources et des exigences de travail élevées, il y aurait davantage d'effets négatifs sur la santé des travailleurs (p. ex. épuisement professionnel, stress, dépression), en plus d'une augmentation du taux de roulement du personnel et de l'absentéisme, ainsi qu'une plus faible performance (Knight et al., 2017). Il devient alors pertinent d'étudier les ressources contextuelles de travail qui permettent de limiter les effets des stressés sur les ressources individuelles dans l'objectif de limiter les impacts sur la santé des travailleurs. À cet effet, plusieurs ressources contextuelles de travail (p. ex. soutien social, autonomie) ont été examinées (Bakker & Demerouti, 2017; Van den Broeck et al., 2017; Schaufeli & Salanova, 2007), de même que l'échange leader-membre (LMX) qui a reçu une attention considérable dans la recherche scientifique (Restubog et al., 2010; Van Dyne et al., 2002). Toutefois, malgré son importance reconnue comme étant une forme soutien social ayant la capacité de diminuer les expériences négatives de travail des travailleurs, le LMX n'a pas été considéré comme un facteur de protection dans la relation entre les stressés et l'IT (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004). En effet, les comportements des leaders (p. ex. le LMX) comme facteur de protection de l'IT gagnent à être étudiés davantage (Bakker & Demerouti, 2017). Considérant que le LMX permet de créer un climat de confiance mutuelle, de respect et de loyauté dans la relation avec ses membres (Graen & Uhl-Bien, 1995), la présente étude s'intéresse à ce dernier comme modérateur dans la relation entre les stressés et l'IT. L'intégration du LMX comme modérateur dans cette relation permet d'étudier l'impact des leaders qui s'investissent dans la qualité des échanges avec leurs subordonnés en contexte de stressés. À cet effet, lorsque le LMX est élevé, il y a présence d'une plus grande confiance mutuelle qui facilite l'accès aux besoins des employés. Dans ce contexte, les leaders peuvent agir plus rapidement en mettant par exemple en place des ressources à leur disposition et en leur apportant le soutien dont ils ont besoin lorsqu'ils vivent des difficultés, d'où l'importance de considérer et d'investir dans les pratiques de leadership qui

favoriseront la qualité des relations et des échanges entre les leaders et leurs employés. Cet article propose d'explorer le rôle modérateur du LMX dans la relation entre les stressés et l'IT. Ce modèle de recherche (Figure 1) s'appuie sur le modèle demande-ressource de travail afin d'étudier le LMX comme une ressource de travail contextuelle. À ce jour, dans le modèle JD-R, le LMX n'a pas été considéré comme une ressource de travail pouvant agir à titre de facteur de protection dans la relation entre les stressés et l'IT, malgré son importance reconnue pour la prévention des effets nocifs des stressés sur les travailleurs (Bakker & Demerouti, 2017). En examinant le LMX comme étant une ressource de travail, cette étude apportera une contribution dans la littérature, en plus d'enrichir les connaissances actuelles du modèle JD-R. Toutefois, les différents niveaux de LMX dans la relation avec les stressés pourraient influencer le potentiel de l'IT.

Théorie et hypothèses

Les stressés et l'implication au travail (IT)

Les stressés au travail sont définis comme des événements environnementaux qui nécessitent une réponse adaptative (Lazarus & Folkman, 1984). Les réponses aux facteurs de stress varient en fonction des différences individuelles qui influencent la façon dont les individus évaluent et gèrent les stressés (Lazarus et Folkman, 1984). Les stressés sont classés en deux catégories selon le modèle *challenge-menace* (LePine, Podsakoff, & Lepine, 2005; Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000): les stressés de type *challenge* (p. ex. charge de travail), qui peuvent favoriser la performance, et les stressés de type *menace* (p. ex. ambiguïté de rôle, conflit de rôle), qui ont tendance à défavoriser la performance et la motivation au travail (Cavanaugh et al., 2000). Cette distinction entre les deux types de stressés n'est pas aussi claire qu'elle ne l'apparaît dans la littérature scientifique dans laquelle les stressés se retrouvent régulièrement dans une seule catégorie, soit les stressés de type *menace* (O'Brien et Bheer, 2019; Webster, Beehr, & Love, 2011). Dans la présente étude, nous nous intéressons principalement à un duo de stressés au travail couramment

utilisé dans la littérature (Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011 ; Webster et al., 2011) : l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Contrairement aux stressseurs *challenge*, ceux de type *menace* comportent davantage de risques de nuire aux ressources individuelles nécessaires pour pouvoir s'impliquer au travail. Dès lors, il devient impératif de comprendre comment les ressources contextuelles de travail peuvent modérer les effets néfastes de type de stressseurs. Dans la littérature, la théorie des rôles (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) explique qu'en raison du manque d'information nécessaire à l'accomplissement des tâches, le travailleur qui se retrouve dans une situation d'ambiguïté de rôle aura tendance à adopter un comportement d'adaptation afin de répondre à cette situation de stress. Le conflit de rôle a été défini comme le degré de compatibilité-incompatibilité entre les exigences du travail et le rôle, alors que l'ambiguïté de rôle a été définie par la présence d'un manque d'information lié aux attentes du rôle (Fried, Ben-David, Tiegs, Avital, & Yeverechyahu, 1998; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). En conséquence, un travailleur qui se retrouve en présence de ces stressseurs (conflit de rôle, ambiguïté de rôle) sera davantage exposé à la probabilité de vivre de l'insatisfaction ou de l'anxiété dans son travail et d'être moins efficace dans son travail (Rizzo et al., 1970). La littérature démontre l'association négative entre les stressseurs liés au rôle (conflit de rôle et ambiguïté de rôle) et la performance au travail (Fried et al., 1998). Par conséquent, les stressseurs de type *menace* nuisent à la motivation des travailleurs, tandis que les stressseurs de type *challenge* peuvent être considérés comme des défis stimulants qui augmenteraient la performance et la motivation des travailleurs via un processus d'activation des ressources énergétiques. De plus, des auteurs (LePine et al., 2005) affirment que les questionnaires peuvent contribuer à l'augmentation de la motivation et la performance en diminuant les stressseurs de type *menace*.

L'implication au travail se définit comme un état d'esprit positif et d'accomplissement lié au travail, qui est caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

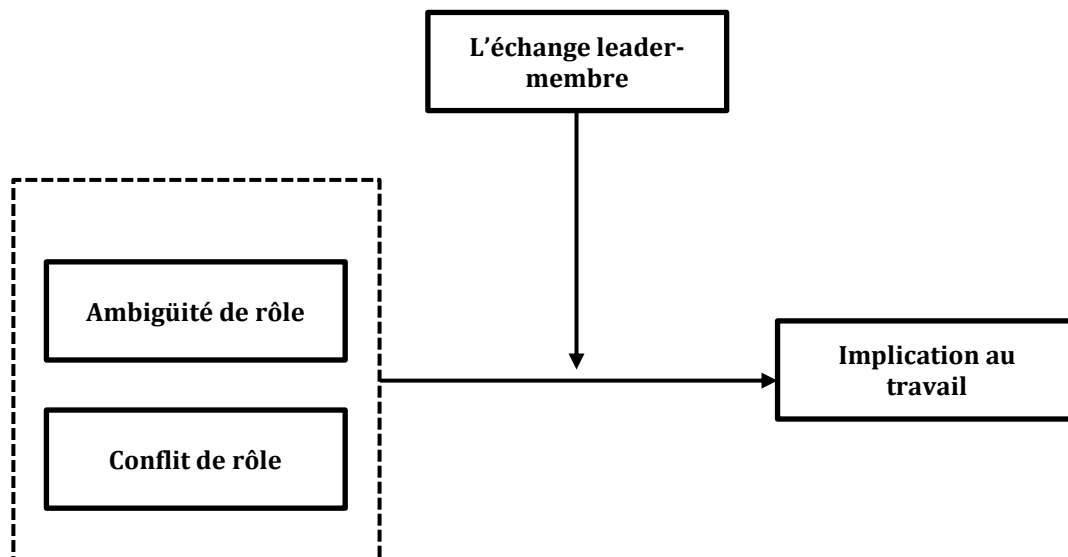
La *vigueur* est définie par de hauts niveaux d'énergie et une résilience mentale pendant le travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et la persistance même face aux difficultés. Quant au *dévouement*, il renvoie au fait d'être fortement impliqué dans son travail, d'y trouver un sens significatif et d'éprouver un sens significatif, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté et un sentiment de défi. Enfin, l'*absorption* est caractérisée par le fait d'être entièrement concentré et absorbé dans son travail : le temps passe alors rapidement et le détachement du travail représente un défi (Schaufeli et al., 2002). Des études (p. ex. Crawford, LePine, & Rich, 2010; LePine et al., 2005 ; Podsakoff, LePine, & LePine, 2007) ont démontré dans leurs résultats la possibilité de reproduire et généraliser le modèle *challenge-menace* (O'Brien et Beehr, 2019).

Toutefois, peu d'études ont intégré les stressseurs de type menace (ambiguïté de rôle, conflit de rôle) en lien avec l'IT; la majorité des études se sont intéressées aux liens entre ce type de stressseurs et le bien-être au travail (Webster et al., 2010; Lepine et al., 2005).

Le fait que les études tendent à mélanger des aspects de ces types de stressseurs (*menace* et *challenge*) et ne font pas la distinction entre leurs effets uniques (Sacramento et al., 2013) représente une autre problématique. Les études qui se sont penchées sur les stressseurs et l'IT démontrent que lorsque les individus sont confrontés à des stressseurs, ou à des demandes de travail élevées, ils déploient plus d'énergie pour éviter la perte de ressources (Xanthopoulou et al., 2009a). En conséquence, ils utilisent leurs ressources individuelles pour s'adapter à ce contexte et surmonter les effets des stressseurs (Sonnetag, 2003). Ainsi, selon les types de stressseurs, les effets sur les individus diffèrent (Podsakoff et al., 2007). En s'appuyant sur ces connaissances théoriques et empiriques, le modèle de la présente étude (Figure 1) s'intéresse aux effets des stressseurs de type *menace* sur le potentiel d'implication au travail.

Hypothèse 1 : L'ambiguïté de rôle (**1a**) et le conflit de rôle (**1b**) seront liés négativement à l'implication au travail.

Figure 1. Le rôle modérateur de l'échange leader-membre à travers la relation entre les stressseurs et l'implication au travail.



Le modèle demandes-ressources de travail : le rôle modérateur de l'échange leader-membre

Selon la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989), nous ressentons du stress lorsque les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont nous disposons pour y répondre. La recherche a démontré que les ressources de travail sont corrélées de manière importante à l'IT (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007; Saks, 2006), d'où l'importance de se pencher sur les ressources de travail qui peuvent soutenir les employés en présence de stressseurs. Sur la base de ces prémisses, la présente étude met en évidence le LMX comme ressource contextuelle de travail pouvant agir à titre de facteur de protection dans la relation entre les stressseurs et l'IT. Selon la théorie COR (Hobfoll, 1989), les individus cherchent, d'une part, à obtenir davantage de ressources et, d'autre part, à les protéger et à les conserver. Les effets du stress surviennent lorsque ces ressources sont menacées ou lorsque les individus ne parviennent pas à obtenir des ressources à la

suite d'un investissement important. De plus, l'hypothèse principale de la théorie COR repose sur le fait que des expériences ou des ressources positives sont susceptibles de s'accumuler, créant une spirale positive de ressources qui, à son tour, est susceptible d'avoir des effets positifs sur la santé des travailleurs (Mauno et al., 2007). Par conséquent, l'IT en tant que ressource positive peut entraîner cette spirale positive qui génère des ressources et ainsi entraîne des effets positifs sur la santé des travailleurs, d'où l'importance d'avoir des employés impliqués dans leur travail.

Ainsi, dans la théorie COR, les ressources jouent un rôle motivationnel et central. La présente étude s'appuie sur la théorie demande-ressource de travail, dont les assises initiales proviennent de la théorie COR. Le modèle demande-ressource de travail a inspiré des centaines d'articles empiriques sur le sujet depuis son introduction dans la littérature en 2001 par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli. Les auteurs Bakker et Demerouti (2017) présentent un état de situation des connaissances développées et de l'évolution du modèle demandes-ressources de travail en une théorie.

Cette étude traite notamment de l'importance d'examiner davantage les ressources de travail qui peuvent avoir un impact sur les demandes de travail, y compris les comportements des leaders qui peuvent affecter l'engagement et la performance au travail.

Dans cette perspective, le modèle demandes-ressources de travail soutient que le bien-être des employés est lié aux caractéristiques de l'environnement de travail (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Ainsi, cette perspective explique que les ressources de travail peuvent contribuer à renverser les effets de demandes de travail qui nécessitent de l'énergie et un investissement de la part des individus. Les ressources de travail réfèrent aux aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui s'avèrent nécessaires à l'accomplissement des objectifs, qui réduisent les coûts psychologiques et physiques associés aux demandes de travail et qui stimulent la croissance personnelle, les apprentissages et le développement (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). À titre d'exemple, ces ressources peuvent être l'autonomie, la variété des compétences, la rétroaction de performance et les opportunités de développement (Bakker & Demerouti, 2017). Dans la présente étude, le LMX est considéré comme étant une ressource de travail et les stresseurs comme étant des demandes de travail.

Il a été démontré que les employés sont plus performants lorsque leur environnement de travail comprend à la fois des demandes de travail de type *challenge* et de ressources de travail, ce qui en retour facilite leur IT (Demerouti & Cropanzano, 2010). En effet, les ressources de travail peuvent jouer différents rôles, dont un rôle de protection (p. ex. soutien social du supérieur) qui prévient la perte de ressources individuelles chez les travailleurs. Cependant, la recherche ne s'est pas suffisamment intéressée à l'échange leader-membre comme facteur de protection dans la relation entre les stresseurs et l'IT. Des études ont d'ailleurs démontré l'importance d'examiner le potentiel du LMX comme modérateur en présence de stresseurs et de contraintes de travail. L'étude de Van Dyne, Jehn et Cummings (2002) démontre que le LMX modère la relation entre les contraintes

de travail, la performance au travail et la créativité. Considérant les résultats de leur étude, les auteurs proposent de se pencher davantage sur le rôle du LMX comme modérateur afin de limiter les effets des contraintes de travail sur la performance et la créativité au travail. D'autres études ont démontré que les comportements des leaders, incluant le développement des relations avec leurs subordonnés, aident à protéger les ressources individuelles des travailleurs. Entre autres, les comportements associés au leadership transformationnel qui contribuent à diminuer les demandes de travail (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015), en plus de favoriser l'apport en ressources de travail et de contribuer à l'engagement et à la performance au travail (Breevaart, Bakker, Demerouti, Sleebos, & Maduro, 2014).

Sur la base de ce volet de recherche, et en accord avec le modèle des demandes-ressources de travail, cette étude propose d'explorer le rôle modérateur du LMX dans les relations entre les stresseurs (type *menace*) et l'IT afin de mieux comprendre comment protéger les ressources individuelles des travailleurs afin de prévenir la perte de ressources. Lorsque la relation entre les leaders et leurs employés évolue positivement, elle est caractérisée par le respect, la confiance mutuelle et la loyauté, et c'est dans ces conditions que le LMX pourrait jouer un rôle de modérateur (c'est-à-dire de protection) dans la relation entre les stresseurs et l'IT. Dans la littérature, le LMX est caractérisé comme une forme de soutien social ayant la capacité de limiter les effets négatifs des expériences de travail (Restubog, Bordia, Tang & Krebs, 2010; Erdogan et al., 2004). La théorie LMX a été développée afin d'expliquer la qualité des relations interpersonnelles entre les superviseurs et leurs subordonnés (Graen & Uhl-Bien, 1995). Le LMX suggère que la qualité de la relation leader-membre peut varier avec chaque employé. Selon Graen et Uhl-Bien (1995), la qualité de ces relations interpersonnelles entre le leader et chaque membre déterminera la quantité disponible de certaines ressources de travail (p. ex. ressources matérielles, échange d'information, soutien social du supérieur). En somme, une relation de haute qualité (LMX élevé) s'appuie sur la loyauté, le respect, la confiance mutuelle

et la contribution de chaque partie à la qualité des échanges. De plus, un LMX élevé implique davantage d'investissement dans les échanges, une plus grande disponibilité des ressources de travail et un meilleur soutien entre le leader et le membre. En s'appuyant sur ces éléments, il est possible de croire que le LMX pourrait jouer un rôle de protection face aux stressés et ainsi protéger les ressources individuelles des travailleurs. Lorsque le LMX est élevé, la qualité des échanges et la confiance dans la relation permettent un partage d'information entre le leader et ses subordonnés, et donc, en conséquence, un plus grand soutien. En s'appuyant sur ces éléments, il est possible de croire qu'en présence d'un LMX élevé, les employés pourraient avoir accès à plus de ressources et de soutien de leur supérieur. Dans ce contexte, en présence de stressés de type menace, leurs ressources individuelles seraient davantage protégées. C'est pourquoi les effets négatifs des stressés de type menace seraient limités par la présence d'un LMX élevé étant donné son rôle de facteur de protection.

Hypothèse 2 : Le LMX modérera la relation négative entre l'ambiguïté de rôle (**2a**) et le conflit de rôle (**2b**) avec l'IT de sorte que cette relation sera plus faible quand le LMX est élevé (vs faible).

Méthode

Participants et procédure

L'étude a été réalisée auprès d'employés canadiens qui travaillent dans les secteurs suivants : architecture, multimédia, publicité, industries pharmaceutique et technologique. Les travailleurs ont reçu un courriel de leur supérieur immédiat les invitant à participer à l'étude sur une base volontaire. Les participants ont rempli un questionnaire autorapporté en deux temps, avec un intervalle de trois mois entre les deux mesures. Cette séparation temporelle permet de prévenir le biais de la méthode commune (Podsakoff, Mackenzie, & Podsakoff, 2012).

Les variables suivantes ont été mesurées au temps 1 de la mesure : les données sociodémographiques, l'échange leader-membre, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Au temps 2, l'implication au travail a été mesurée. L'ensemble des données a été collecté et analysé de manière anonyme et confidentielle en utilisant un code généré pour chaque participant au temps 1. Sur un total de 169 employés contactés, 101 ont complété les deux temps de mesure (taux de réponse = 59.76 %). Le tableau 1 résume les résultats des statistiques descriptives. L'échantillon est composé de 51 % d'hommes et de 49 % de femmes et la moyenne d'âge est de 32,5 ans. L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 4,5 ans ($ÉT = 4,37$).

Tableau 1

Statistiques Descriptives et Corrélations

Variables	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Genre	-	-	-									
2. Âge	32.50	6.18	-.17	-								
3. Niveau d'éducation	-	-	-.13	-.15	-							
4. Ancienneté au travail	4.50	4.37	-.04	.52**	-.11	-						
5. Ancienneté avec le supérieur	3.84	4.09	.14	.20*	.00	.47**	-					
6. Ambiguïté de rôle	2.58	0.56	.23*	-.07	0,1	0,1	-.15	.09	(.70)			
7. Conflit de rôle	1.93	0.56	.07	.00	.17	.06	.07	.47**	.29**	(.72)		
8. Implication au travail	3.94	4.96	.18	.04	-.15	.16	.2 *	.1	-.32**	-.18	(.86)	
9. Échange leader-membres	4.02	0.61	-.14	-.06	.02	-.12	.01	-.00	-.54**	-.24*	.11	(.85)

Note. $N = 101$. Les coefficients de cohérence interne (Alpha de Cronbach) sont rapportés entre parenthèses le long de la diagonale. Pour le genre, 1 = femme, 2 = homme. Pour le niveau d'éducation, 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = cégep, 4 = baccalauréat, 5 = maîtrise, 6 = doctorat. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

En ce qui concerne le niveau d'éducation des participants, 63,7 % détenaient un diplôme d'études collégiales ou un diplôme d'études supérieures.

Instruments de mesure

Conflit et ambiguïté de rôle. Afin de mesurer ces deux stressseurs, la validation canadienne-française de l'échelle de conflit et d'ambiguïté des rôles (Lachance, Tétréau, & Pépin, 1997) a été utilisée.

Cet instrument comprend 14 items partagés en deux dimensions : 8 items pour le conflit de rôle et 6 items pour l'ambiguïté de rôle. Une échelle de Likert en cinq points (1 = fortement en désaccord, 5 = fortement en accord) a été utilisée pour mesurer les items. La cohérence interne des deux dimensions est satisfaisante ($\alpha = 0,77$ pour le conflit de rôle, $\alpha = 0,79$ pour l'ambiguïté de rôle).

Échange leader-membre (LMX). Le LMX a été mesuré avec l'échelle de Scandura et Graen (1984). L'instrument comprend 7 items qui sont mesurés avec une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (entièrement en désaccord) à 5 (entièrement en accord). La cohérence interne de cet instrument lors de cette étude est bonne ($0,84 \leq \alpha \leq 0,86$).

Implication au travail (IT). La version brève (Schaufeli et al., 2006) de l'instrument Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004) a été utilisée pour mesurer l'IT. Cet instrument comprend 9 items qui sont partagés en 3 dimensions : 3 items pour la *vigueur*, 3 pour le *dévouement* et 3 pour l'*absorption*. Une échelle de Likert en cinq points a été utilisée pour mesurer les différents items de l'instrument (de 1 = jamais à 7 = toujours). La cohérence interne des trois dimensions de l'instrument est bonne ($0,80 \leq \alpha \leq 0,90$).

Variables contrôlées. Les variables contrôlées sont les suivantes : l'âge, le genre, le niveau d'éducation, l'ancienneté liée au poste, et l'ancienneté avec le supérieur. Elles ont été mesurées en considérant leurs effets potentiels sur l'IT (LePine et al., 2005 ; Bakker et Demerouti, 2007).

Résultats

Analyse factorielle confirmatoire

Pour évaluer la validité discriminante des variables à l'étude, nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire (AFC) à l'aide du logiciel Mplus 7.11 (Muthén et Muthén, 1998-2012). Cependant, compte tenu du faible nombre de participants ($N = 101$) et du grand nombre d'items à analyser, nous avons opté pour la technique de parcellisation des items (Little et al., 2002). Plus précisément, suivant la recommandation de Little (2013), nous avons d'abord conduit une AFC à un facteur pour chacun des construits, puis créé trois parcelles/indicateurs parallèles par variable latente en combinant les items avec des saturations factorielles plus élevées avec les items ayant des saturations factorielles plus faibles. Les résultats indiquent que le modèle théorique à quatre facteurs a obtenu un bon indice d'ajustement ($\chi^2 [48] = 78.44$, CFI = .92, RMSEA = .08, SRMR = .06), et que cette structure dépasse une structure combinant l'ambiguïté et le conflit de rôle ($\chi^2 [51] = 115.49$, CFI = .8, RMSEA = .11, SRMR = .08; $\Delta \chi^2 [3] = 37.05$, $p < .01$), ainsi qu'une structure à un facteur ($\chi^2 [48] = 78.44$, CFI = .53, RMSEA = .18, SRMR = .13; $\Delta \chi^2 [6] = 161.01$, $p < .01$). Ces analyses indiquent qu'il n'y a pas eu de chevauchement entre les variables, ce qui permettait de les distinguer.

Vérification des hypothèses

Des analyses de régression multiple ont été effectuées à l'aide de la macro PROCESS dans SPSS Version 22 (Hayes, 2012) afin de valider les hypothèses de recherche. Le tableau 2 résume les résultats de la régression multiple. L'hypothèse (H1) confirme que l'ambiguïté de rôle ($B = -.29$, $p < .01$) et le conflit de rôle ($B = -.17$, $p < .10$) sont liés négativement à l'IT.

En outre, les résultats indiquent que le LMX modère significativement la relation entre les stressseurs ambiguïté de rôle ($B = .19$, $p < .05$) et conflit de rôle ($B = .23$, $p < .05$) – et l'IT. En accord avec les hypothèses et telles que représentées graphiquement à travers les figures 2 et 3, les analyses de pentes simples (Aiken et West, 1991) montrent que l'ambiguïté de rôle est liée négativement à l'IT

quand le LMX est faible ($B = -.42, p < .01$) alors que la relation est non significative quand le LMX est élevé ($B = -.19, ns$); par ailleurs, le conflit de rôle est lié négativement à l'IT quand

le LMX était faible ($B = -.34, p < .05$) alors que la relation est non significative quand le LMX était élevé ($B = -.06, ns$). Ainsi, ces résultats confirment les hypothèses H2a et H2b.

Tableau 2

Résultats des régressions multiples de l'implication au travail

Variables	Implication au travail				
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5
Genre	.20*	.20*	.20*	.20*	.19*
Âge	-.01	-.01	-.01	-.00	-.01
Niveau d'éducation	.01	.01	-.01	-.00	-.01
Ancienneté au travail	.03*	.03*	.02*	.02	.03*
Ancienneté avec le supérieur	.00	.00	.00	.01	.01
Ambiguïté de rôle	-.29**	-.33**	-.34**	-.35**	-.30**
Conflit de rôle	-.17†	-.18*	-.16†	-.15	-.26*
LMX		-.08	-.10	-.09	-.12
Ambiguïté de rôle × LMX				.19*	
Conflit de rôle × LMX					.23*
Totale R^2	.26**	.26**	.30**	.30**	.32**
ΔR^2		.00	.04*	.04*	.06**

Note. $N = 101$. À l'exception des lignes Totale R^2 et ΔR^2 , les entrées représentent des coefficients de régression non standardisés. LMX = échange leader-membre. Pour le genre, 1 = femme, 2 = homme. Pour le niveau d'éducation, 1 = école primaire, 2 = école secondaire, 3 = cégep, 4 = baccalauréat, 5 = maîtrise, 6 = doctorat. † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$.

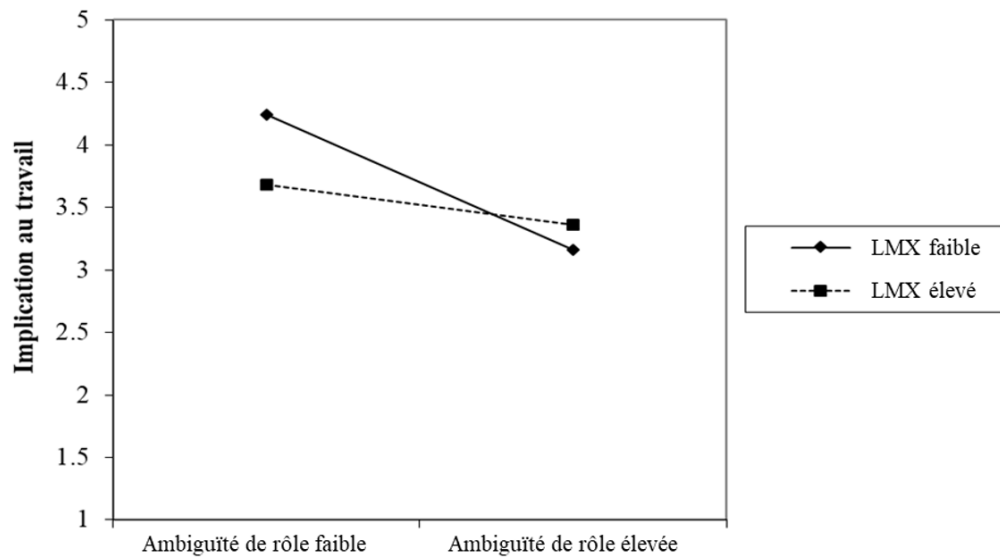
Discussion

En s'appuyant sur les analyses effectuées, les résultats démontrent que les hypothèses H1a, Hb ont été confirmées. En effet, les stressseurs de type menace (ambiguïté de rôle et conflit de rôle) sont liés négativement à l'IT. D'autre part, le rôle de protection du LMX dans la relation entre les stressseurs de types menace et l'IT a été confirmé (H2a, H2b). Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que LMX a joué son rôle de protection en contrant les effets néfastes des stressseurs de type menace sur les ressources individuelles des travailleurs.

Implications théoriques

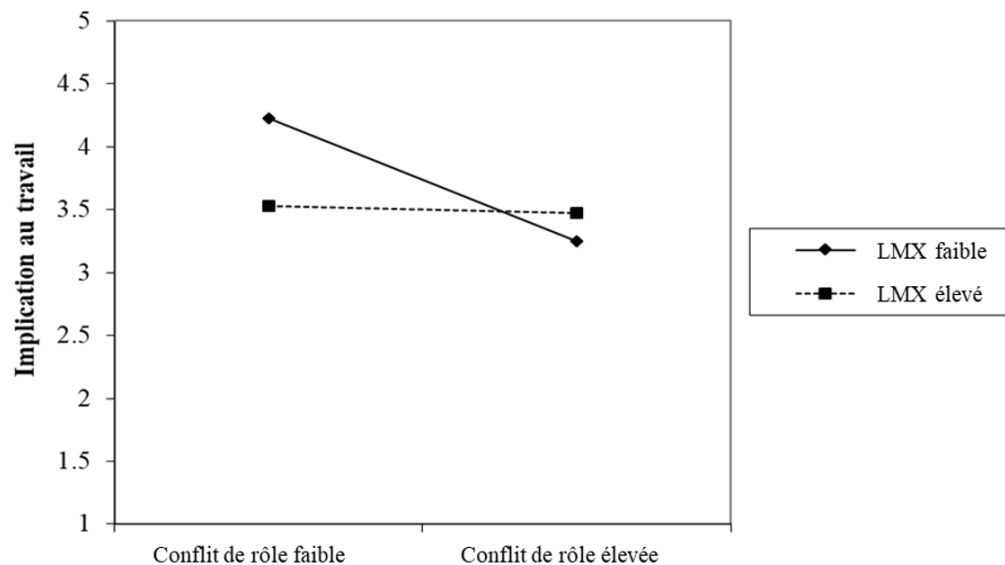
Cette étude avait pour objectif principal d'examiner comment le LMX peut agir comme modérateur dans la relation entre les stressseurs de type menace et l'IT. En s'appuyant sur le modèle demandes-ressources de travail, il a été démontré que le LMX est une ressource de travail contextuelle pouvant modérer les effets des stressseurs de type menace sur l'IT. En effet, pour ce type de stressseurs, le LMX peut protéger les ressources individuelles des travailleurs contre les effets négatifs des stressseurs de type menace (ambiguïté de rôle, conflit de rôle). D'autre part, l'étude de Leung, Huang, Su, & Lu (2011) a démontré des résultats différents en lien avec

Figure 2. L'implication au travail comme fonction de l'ambiguïté de rôle à ± 1 d'écart type (ÉT) de l'échange leader-membre (LMX).



Note. L'implication au travail comme fonction de l'ambiguïté de rôle à ± 1 d'écart type (ÉT) de l'échange leader-membre (LMX). Lors d'un LMX faible (1 ÉT au-dessous de la moyenne), $B = -.42$, $p < .01$; lors d'un LMX élevé (1 ÉT au-dessus de la moyenne), $B = -.19$, *ns*.

Figure 3. L'échange leader-membre à travers la relation entre le conflit de rôle et l'implication au travail.



Note. L'implication au travail comme fonction du conflit de rôle à ± 1 d'écart type (ÉT) de l'échange leader-membre (LMX). Lors d'un LMX faible (1 ÉT au-dessous de la moyenne), $B = -.34$, $p < .05$; lors d'un LMX élevé (1 ÉT au-dessus de la moyenne), $B = -.06$, *ns*.

le niveau de soutien perçu dans la relation entre les stresseurs (ambiguïté de rôle, conflit de rôle) et la performance d'innovation, d'où l'importance d'investiguer les effets différenciés de chacun des stresseurs et les ressources de travail de type soutien dans ce contexte. À cet effet, la présente étude contribue à la littérature en examinant le LMX en tant que facteur de protection dans la relation entre les deux stresseurs (ambiguïté de rôle, conflit de rôle) et l'IT.

Implications pratiques

En matière d'implications pratiques, cette étude démontre l'importance de la qualité des relations entre les leaders et leurs employés en présence des stresseurs de type menace, d'où le besoin d'investir dans des programmes de développement qui favorisent des pratiques de leadership orientées vers les relations interpersonnelles et la clarification des rôles. Il importe que les organisations priorisent ce type de pratiques, puisque celles-ci contribuent à protéger les ressources individuelles des employés. De plus, les organisations devraient offrir de la formation aux leaders afin qu'ils développent leurs connaissances sur la théorie demande-ressource de travail. Ainsi, ils seraient davantage sensibilisés quant à l'impact de leurs propres comportements sur leurs collaborateurs et employés en présence des deux types de stresseurs. De plus, ils seraient davantage conscients des effets différenciés des stresseurs sur les ressources individuelles de leurs subordonnés. En plus, d'être sensibilisés en tant que leader quant à l'impact du sentiment d'obligation généré par la qualité de la relation leader-membre. Finalement, ils doivent également être sensibles au fait que les ressources individuelles des employés peuvent être affectées en contexte de changement et de modulation des rôles.

Pistes de recherches futures

La présente étude comporte plusieurs limites qui ouvrent la réflexion vers des pistes de recherches futures. D'une part, considérant la petite taille de l'échantillon de cette étude, il serait pertinent de reproduire celle-ci avec un échantillonnage plus grand afin d'augmenter la possibilité de généraliser les résultats. D'autre part, il serait intéressant de reproduire la même étude dans des contextes de gestion à

distance (p. ex. télétravail). Le télétravail fait partie des défis actuels de nombreux travailleurs et comporte également des stresseurs. En ce sens, le LMX pourrait jouer un rôle modérateur afin d'atténuer les effets négatifs des stresseurs liés à un contexte de télétravail et ainsi préserver les ressources individuelles des travailleurs.

Conclusion

Le modèle de recherche proposé dans cette étude avait pour objectif d'explorer si la qualité des relations entre le leader et ses membres pouvait agir à titre de facteur de protection dans la relation entre les stresseurs de types menace et de type challenge et l'IT. Ainsi, cette étude contribue à clarifier comment le LMX peut protéger les ressources énergétiques individuelles des travailleurs en contexte de stresseurs de type menace afin de préserver leur potentiel d'IT. Dans ce monde du travail où tout se déroule à un rythme effréné, il peut être plus difficile pour les leaders de prendre le recul nécessaire et d'être conscients de l'impact de leurs comportements sur leurs employés. En effet, les organisations recherchent activement des employés impliqués, mais encore faut-il en prendre soin et se doter des meilleures pratiques de gestion pour susciter et protéger le potentiel d'implication au travail.

Références

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Locking Forward. *Journal of occupational health psychology* at 20, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & 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>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship

- between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194–203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & 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>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & 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>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). *From thought to action: Employee work engagement and job performance*. Dans A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 147–163). Psychology Press.
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & 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>
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader member-exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305–332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Fernet, C., Trépanier, S., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29, 11–31. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., & Yeverehyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 19–27. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00659.x>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable moderation, mediation, and conditional process modeling. Repéré à <http://afhayes.com/public/process2012.pdf>
- 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. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337–396. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. and Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley, New York.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York : The Guilford Press.
- Lachance, L., Tétreau, B., & Pépin, D. (1997). 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>

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer Pub.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Leung, K., Huang, K. L., Su, C. H., & Lu, L. (2011). Curvilinear relationships between role stress and innovative performance: Moderating effects of perceived support for innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 741–758. <https://doi.org/10.1348/096317910X520421>
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K.F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modelling : A Multidisciplinary Journal*, 9, 151–173.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological Aspects of Workload*. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational: Vol. 2. Work Psychology* (2nd ed., pp. 5-33). Hove, UK: Psychology Press.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (1998-2012). *Mplus user's guide: Version 7* (7th ed.) Los Angeles, CA : Muthen & Muthen.
- O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2019). So far, so good: Up to now, the challenge–hindrance framework describes a practical and accurate distinction. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 962–972. <https://doi.org/10.1002/job.2405>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & 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.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. and Podsakoff, N.P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63,539-569. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Potočník, K., & Anderson, N. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: towards conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 481-494. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1176022>
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., Krebs, S. A. (2010). Investigating the Moderating Effects of Leader–Member Exchange in the Psychological Contract Breach–Employee Performance Relationship: A Test of Two Competing Perspectives. *British academy of management*, 21(2), 422–437. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00673.x>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sacramento C. A., Fay, D., West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2): 141–57. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.008>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.

- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 3*(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations*. Dans S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (vol. 5, p. 135-177): Managing social and ethical issues in organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research, 5*, 12–20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sparrowe, R.T., & Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review, 22*(2), 522–552. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154068>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology, 3*, 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59*(4), 369–376. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000964>
- Van Dyne, L., Jehn, K., & Cummings, A. (2002). Differential Effects of Strain on Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 57–74. <https://doi.org/10.1002/job.127>
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, E., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S., & Prud'Homme, P. (2011). *Enquête Québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail*. Montréal, QC: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Christiansen, N. D. (2010). Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior, 76*(1), 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.012>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 505–516. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009 a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 183–200. <http://dx.doi.org/10.1348/096317908X285633>