

**HEC MONTRÉAL**

**La relation gestionnaire-employé au cœur de l'engagement au  
changement : le rôle médiateur du capital psychologique**

**par**

**Claudia Bossé**

**Sciences de la gestion  
(Option Développement organisationnel)**

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

Mai 2019  
© Claudia Bossé, 2019



## Résumé

La forte compétition engendrée par les pressions environnementales occasionne des changements plus fréquents et rapides. Ainsi, les organisations se doivent d'être plus agiles face à ceux-ci si elles veulent assurer leur pérennité (Stensaker et Meyer, 2011). Les entreprises ont donc tout à gagner à développer l'engagement de leurs employés envers un changement.

Pour ce faire, nous avons misé sur la relation gestionnaire-employé (LMX) de qualité. Celle-ci engendre, chez les individus, une plus grande confiance envers leur superviseur, ce qui vient légitimer l'initiative et améliore leur engagement au changement (Parish, Cadwallader et Busch, 2008). Cependant, cette relation a déjà été établie dans la littérature et nous voulions comprendre plus en profondeur comment le leader a une telle influence sur ses employés.

L'objectif de ce mémoire est donc de clarifier la relation entre le LMX et l'engagement en utilisant le capital psychologique à titre de médiateur. Cette ressource facilite la persévérance envers des objectifs en générant une plus grande confiance personnelle, une meilleure capacité d'adaptation et une vision positive de l'avenir (Avey *et al.*, 2011). De plus, afin de contextualiser cette relation, il est aussi question de mesurer l'impact du respect du contrat psychologique sur la relation entre le capital psychologique et l'engagement au changement. Les employés entretiennent également un lien avec leur organisation, donc elle joue donc un rôle important dans la volonté des gens à s'engager envers une stratégie de changement. Si elle n'honore pas ses promesses, ces derniers seront moins enclins à s'investir (van den Heuvel *et al.*, 2017).

En outre, la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989) a servi d'appui à notre argumentaire. En effet, lors de changements organisationnels, il y a une menace vis-à-vis la protection et l'acquisition de ressources. Celles-ci sont utiles lors d'une telle initiative, pour que les individus puissent faire face à cette situation, mais surtout, qu'ils s'y investissent.

Afin d'adopter une approche par mesures décalées dans le temps, nous avons administré les questionnaires sur deux temps et nous avons obtenu un échantillon total de 319 sujets. Les résultats de cette recherche ont permis de démontrer que la relation entre le LMX et l'engagement au changement est mieux expliquée par une relation indirecte passant par le capital psychologique. Par conséquent, plus la relation entre un manager et son subordonné est de qualité, plus ce dernier se sentira confiant et positif envers les changements à venir, donc il sera plus enclin à s'y engager. Pour ce qui est du contrat psychologique, l'effet d'interaction entre le capital et le contrat psychologique n'était pas significatif. Cependant, en regardant plus en détail l'effet conditionnel de la variable modératrice, nous avons pu observer que celle-ci a tout de même un impact sur l'engagement au changement des employés et peut venir protéger leurs ressources personnelles.

Cette étude répond au besoin d'enrichir la littérature à propos des facteurs individuels influençant les réactions des employés face au changement. De plus, en investiguant les effets positifs du capital psychologique, nous prenons part à l'avancement des recherches concernant le champ de la psychologie positive. Dans le même ordre d'idées, notre approche par mesures décalées permet de contribuer à la compréhension du processus de la conservation des ressources.

Cette recherche met donc en lumière l'importance des relations que créent les gestionnaires avec leurs employés, puisque celles-ci pourront servir de levier au développement des ressources individuelles de ces derniers. Cependant, cela n'est possible qu'avec l'appui des organisations, donc elles doivent mettre toutes les conditions en place afin de satisfaire les ententes qu'elles ont avec leur main-d'œuvre.

**Mots clés :** Relation gestionnaire-employé, capital psychologique, engagement au changement, contrat psychologique, ressources psychologiques, théorie de la conservation des ressources.

# Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>iii</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>v</b>
<b>Liste des tableaux et des figures.....</b>	<b>vii</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>ix</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature.....</b>	<b>7</b>
1.1. La relation d'échange entre le leader et l'employé .....	7
1.1.1. Les antécédents du LMX .....	9
1.1.2. Les conséquences du LMX.....	10
1.2. L'engagement envers le changement .....	11
1.2.1. Les antécédents de l'engagement au changement .....	13
1.2.2. Les conséquences de l'engagement au changement .....	15
1.2.3. Le rôle de la relation superviseur-supervisé dans l'augmentation de l'engagement au changement chez les employés .....	31
1.3. Une ressource psychologique pour inciter l'engagement au changement.....	16
1.3.1 Le capital psychologique .....	17
1.3.2. Les quatre ressources du capital psychologique .....	18
1.3.3 Le capital psychologique, un construit d'ordre supérieur .....	22
1.3.4 Les antécédents du capital psychologique .....	22
1.3.5. Les conséquences du capital psychologique.....	23
1.3.6. Le capital psychologique comme médiateur entre le LMX et l'engagement au changement.....	33
1.4. Le contrat psychologique .....	24
1.4.1. Les antécédents du contrat psychologique .....	27
1.4.2. Les conséquences du contrat psychologique .....	27
1.4.3. Le contrat psychologique comme modérateur entre le PsyCap et l'engagement au changement des employés.....	35
1.5. Cadre conceptuel .....	29
1.5.1. La théorie de la conservation des ressources .....	30

<b>Chapitre 2 : Méthodologie.....</b>	<b>37</b>
2.1. La stratégie de recherche.....	37
2.2. Le contexte de la recherche.....	37
2.3. La procédure.....	38
2.3.1. L'éthique de recherche.....	39
2.3.2. Le profil des répondants.....	40
2.3.4. Instruments de mesure.....	42
2.3.5. Fidélité de mesure.....	44
2.3.6. Validation du modèle.....	45
2.3.7. Les méthodes d'analyse.....	46
<b>Chapitre 3 : Résultats.....</b>	<b>47</b>
3.1. Analyses préliminaires et descriptives.....	47
3.2. Analyses corrélationnelles.....	48
3.3. Vérification des hypothèses.....	50
3.3.1. La relation entre le LMX et l'engagement au changement (H1).....	50
3.3.2. L'effet médiateur du capital psychologique (H2).....	51
3.3.3. La médiation modérée par le contrat psychologique (H3).....	53
<b>Chapitre 4 : Discussion.....</b>	<b>55</b>
4.1. Interprétation des résultats.....	56
4.1.1. Retour sur la première hypothèse : L'effet du LMX sur l'engagement au changement.....	57
4.1.2. Retour sur la deuxième hypothèse : L'effet médiateur du capital psychologique .....	58
4.1.3. Retour sur la troisième hypothèse : La médiation modérée par le contrat psychologique.....	60
4.2. Contributions théoriques.....	61
4.3. Implications pratiques.....	63
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>71</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>i</b>

## Liste des tableaux et des figures

### Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Profil de l'échantillon.....	39
Tableau 2.2 : Fidélité – Alphas de Cronbach.....	42
Tableau 2.3 : Critères des indices de mesure du CFA .....	43
Tableau 3.1 : Statistiques descriptives .....	45
Tableau 3.2 : Matrice des corrélations .....	46
Tableau 3.3 : Modèles de la régression hiérarchique (H1) .....	48
Tableau 3.4 : Régression hiérarchique sur l'engagement au changement (H1).....	49
Tableau 3.5 : Résultats de la médiation du capital psychologique (H2).....	51
Tableau 3.6 : Résultats de la médiation modérée par le contrat psychologique (H3).....	52
Tableau 3.7 : Effet conditionnel modérateur du contrat psychologique .....	52

### Liste des figures

Figure A : Représentation schématique des hypothèses .....	34
--	----



## Remerciements

Se lancer dans la rédaction d'un mémoire aura été une aventure remplie d'embûches, mais surtout une occasion d'apprendre et de se développer. C'est grâce au soutien des personnes qui m'entourent que j'ai pu terminer ce projet de grande envergure. Je me dois de les remercier en conséquence.

Il ne m'aurait été possible de réaliser cet exploit sans les précieux enseignements de mon directeur de recherche, Kevin Johnson. Merci d'avoir pris le temps pour moi et d'avoir su m'épauler, me guider, mais surtout d'avoir cru en moi. En mettant au défi mes raisonnements, j'ai pu acquérir une confiance en mes habiletés qui se traduisent dans ce mémoire, mais qui me suivra dans les années à venir.

Merci à Patrick Groulx, un collègue hors pair, mais aussi un ami, qui est venu me prêter main-forte quand j'en avais besoin. Malgré ton horaire surchargé, tu as pris le temps de répondre à mes nombreuses questions avec patience. Continue comme ça, tu feras un excellent professeur.

À mes parents, Serge et Louise, qui ont su me soutenir moralement et financièrement. Merci d'avoir été compréhensifs et patients tout au long de mon parcours, alors que votre petite fille se cherchait intérieurement. Merci de m'avoir inculqué l'importance d'avoir de l'ambition.

À ma petite sœur, Mélissandre, qui m'a enseveli sous les encouragements et les messages d'amour. Tu m'as permis de persévérer dans les moments les plus difficiles.

À ma famille en développement organisationnel, Ève-Julie, Louis-Philippe, Ariane, Laurence, Valérie C., Simon, Xavier, Kathleen, Marc-André, Loïc et les « intrus » qui font aussi partie de la famille, Cindy, Sarah, Claudel, Lori, et les autres, merci pour votre support de près ou de loin. Merci d'avoir fait de mon expérience à la maîtrise, un des plus beaux moments de ma vie. Merci pour les soupers, les discussions, les sorties et les fous rires qui m'ont permis de décrocher et de m'amuser. Ce n'est qu'un début à notre belle amitié.

À mes amis en dehors de l'université, Sarah, Andréanne, Valérie V., les sauvages, Dominyk et Kim, merci de m'avoir supporté et permis de prendre du recul. Merci d'avoir été compréhensif quant à mon horaire bien rempli, mais surtout de m'avoir permis de réaliser l'importance de l'équilibre entre les sphères de ma vie.

À mes partenaires de motivation en séance de rédaction Valérie J., Corinne, Victor, Jean-François et Karl. Merci de m'avoir accompagné à travers ce processus afin que l'on puisse s'encourager mutuellement. Une mention spéciale à l'organisme Thèsez-Vous ? qui a mis en place un réseau de support et des conditions propices à la rédaction pour les étudiants aux cycles supérieurs.

Merci à vous tous, sans votre support je n'aurais pu y arriver.

## Introduction

Ce n'est plus une surprise, dans l'ère d'aujourd'hui, les petites et grandes entreprises font face à une compétition accrue qui engendre un besoin d'amélioration constant. En effet, les pressions environnementales, telles que les politiques gouvernementales ou encore les influences économiques, vont provoquer un déséquilibre de sorte que les organisations ne peuvent maintenir le statu quo, sous peine de devenir archaïques. Les changements sont donc inévitables, puisqu'ils permettent à l'organisation d'atteindre les stratégies visées afin de croître et de prospérer. Ceux-ci se réfèrent aux nouveaux processus que les entreprises tentent de mettre en place pour se développer. Cela peut consister en de petites initiatives, par exemple l'intégration d'une nouvelle procédure pour réduire le temps de paiement des factures des fournisseurs ou bien une complète transformation de la culture d'une organisation (Abudi, 2017). En outre, à cause de ces pressions environnementales, les changements se font plus fréquents et rapides, ce qui requiert, de la part des entreprises, une capacité d'adaptation afin qu'elles puissent subsister (Stensaker et Meyer, 2011).

Néanmoins, il existe une complexité dans l'implantation de ces initiatives, de sorte qu'il y a encore une proportion importante de celles-ci qui échouent. En effet, le taux d'échec estimé tournerait autour de 70 % (Beer et Nohria, 2000; Probst et Raisch, 2005) et ce, en dépit d'une littérature exhaustive sur les meilleures pratiques d'implantation de changement (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). Il est donc essentiel d'avoir de bonnes pratiques de gestion du changement, car ces échecs ont des coûts importants pour les entreprises, autant sur le plan financier qu'en termes de temps et d'efforts attribués au projet (Raza, Khan et Mujtaba, 2018).

D'ailleurs, lorsque l'on parle de gestion du changement, les leaders sont placés au cœur du processus. En effet, les recherches discutent de l'importance de ceux-ci dans l'implantation d'une initiative de changement. Non loin de remettre en question l'influence conséquente du leadership au cours d'un tel projet, il n'en reste pas moins que jusqu'à tout récemment, la littérature s'est surtout concentrée au niveau des facteurs macro-systémiques dans le processus d'implantation de changement. Les études ont donc tenté de discerner les manières les plus efficaces d'instaurer un changement en gravitant

autour des meilleures pratiques managériales, que ce soit en termes de compétence ou de support (Stensaker et Meyer, 2011; van den Heuvel *et al.*, 2017). Toutefois, cela a fait en sorte que les préoccupations individuelles ont été écartées (Elias, 2009; Herold, Fedor et Caldwell, 2007).

Par conséquent, dans cette étude, nous prenons une approche centrée sur le capital humain en abordant plutôt les facteurs microsystemiques permettant de mener à bien un changement. Pour ce faire, nous employons la théorie des échanges entre un superviseur et son employé (LMX) (Stensaker et Meyer, 2011; van den Heuvel *et al.*, 2017). En effet, au lieu de nous appuyer exclusivement sur l'influence unilatérale du gestionnaire sur ses subordonnés, nous misons sur la relation et les échanges multiples entre les membres de la dyade. Ces interactions continues plutôt que sporadiques servent de partage d'informations et de ressources, ce qui conduit les employés à fournir plus d'efforts au travail, puis à avoir une plus grande responsabilisation et autonomie (Arif *et al.*, 2017). Le support social est également lié au bien-être au travail des individus et à leur engagement qui peut prendre plusieurs formes, telles que l'engagement au travail ou au changement (Dulebohn *et al.*, 2012; Xu, Liu et Chung, 2017).

En outre, les quelques études portant sur les facteurs individuels ont essentiellement tenté de comprendre ce taux élevé d'échec. Ainsi, les chercheurs se sont surtout penchés sur ce qui peut engendrer la résistance au changement et comment y faire face (Stensaker et Meyer, 2011). Cependant, il n'est pas suffisant de surmonter la résistance chez les employés, car une absence d'attitude négative ne reflète pas nécessairement un comportement de soutien envers une initiative (Herold, Fedor et Caldwell, 2007).

Par conséquent, nous proposons une étude qui s'intéressera plutôt aux leviers positifs et aux succès des organisations en changement. En effet, Stensaker et Meyer (2011) affirment qu'à force de se concentrer uniquement sur les facteurs négatifs, cela amène le risque de la prophétie autoréalisatrice. C'est donc dans cette optique que nous nous sommes appuyés sur une approche positive. Il est essentiel de noter que cela ne remet pas en cause l'importance de considérer les construits négatifs. Cependant, cela ouvre la voie à la reconnaissance de ces deux perspectives comme étant distinctes plutôt qu'opposées

sur un continuum et, qu'à cet effet, elles servent des desseins différents (Bakker et Schaufeli, 2008; Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

Afin de nous aligner à cette approche, nous nous tournerons donc du côté des attitudes positives face au changement, car les employés positifs jouent un rôle crucial dans l'implantation d'un changement (Avey, Wernsing et Luthans, 2008). Ces attitudes, qui sont définies comme « l'évaluation globale, positive ou négative, d'un individu à l'égard d'une initiative de changement mise en œuvre par son organisation » (traduction libre) (Elias, 2009), sont primordiales, car elles assurent la pérennité du projet (van den Heuvel *et al.*, 2017). Qui plus est, suite à une annonce de changement, la réaction initiale des employés n'est pas impérativement négative. Par contre, cela se transforme tout de même en échec, car les gestionnaires prennent pour acquis qu'une absence de résistance équivaut à son succès. Ainsi, les gestionnaires devraient être en mesure de tirer parti des attitudes positives des employés face au changement (Oreg *et al.*, 2018).

Dans le cadre de cette étude, il sera donc question de mesurer l'impact de la relation gestionnaire-employé sur l'engagement au changement. Plusieurs auteurs soulèvent qu'un changement organisationnel réussi dépend du support et de la collaboration active des employés face à celui-ci (Conner, 1992 cité dans Herscovitch et Meyer, 2002; Jing, Xie et Ning, 2014; Piderit, 2000). Nous avons alors choisi cette attitude qui se distingue des autres attitudes positives, car elle démontre une intention d'agir (Herscovitch et Meyer, 2002). En effet, un individu engagé envers un changement verra les bénéfices d'une telle initiative, sera en accord avec celle-ci, puis la verra comme une opportunité d'apprendre et de se développer. Ainsi, il sera positif et enthousiaste envers ce changement, aura un désir d'y adhérer, ce qui entraînera des comportements visant à le soutenir. À l'opposé, une personne n'étant pas engagée envers un changement verra ce dernier comme une menace. Ainsi, elle va peu ou aucunement participer à son implantation et peut même avoir des comportements contreproductifs, ce qui, à long terme, mènera à l'échec du projet (Elias, 2009; Herscovitch et Meyer, 2002).

Un lien a déjà été établi dans la littérature entre le LMX et l'engagement au changement (Parish, Cadwallader et Busch, 2008). Par conséquent, nous voulons pousser plus loin la

réflexion et comprendre comment la relation gestionnaire-employé suscite chez ce dernier un désir personnel à s'engager au changement. Nous nous sommes donc également intéressés au capital psychologique, qui est formé de quatre sous-composantes, soit le sentiment d'auto-efficacité, la résilience, l'espoir et l'optimisme (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Cette ressource individuelle positive génère, chez les individus, l'énergie nécessaire pour persévérer et atteindre leurs objectifs. En effet, pour être en mesure de s'aligner aux stratégies de changement, les employés doivent avoir une confiance en leur capacité à s'adapter, une motivation et une habileté à trouver des alternatives pour faire face aux défis, une vision optimiste de ce qui adviendra dans l'avenir, puis savoir se relever suite aux échecs (Avey, Wernsing et Luthans, 2008).

Afin d'ancrer cette perspective individuelle dans la réalité, il est aussi important de considérer le contexte environnemental dans lequel les employés s'articulent. En effet, même en présence d'attitudes positives, des réactions négatives peuvent malgré tout survenir lorsque les circonstances le suggèrent (van den Heuvel *et al.*, 2017). C'est donc pourquoi nous abordons également la notion du contrat psychologique. Il s'agit d'une perception propre à l'employé qui se forme autour des promesses présagées formellement ou non par l'entreprise en regard aux efforts qu'il a fournis pour les atteindre (Rousseau *et al.*, 2014). Lorsque l'organisation respecte ses engagements, une relation de confiance s'installe et l'individu est prêt à continuer à s'investir.

Qui plus est, les théories fondées sur les ressources sont utiles pour venir appuyer ces affirmations. En effet, les bouleversements rapides occasionnés par une accélération de contraintes économiques et politiques ont engendré un attrait grandissant pour les ressources dans la littérature, en raison de la menace sur leur acquisition (Hobfoll, 2001). Une théorie parmi celles-ci qui est particulièrement pertinente à cette recherche est la théorie de la conservation des ressources (*Conservation of resources theory*, COR). Selon cette théorie, les individus déploient leur énergie sur la protection, la rétention et l'acquisition de ressources (Hobfoll, 1989). Ces dernières ont pour mission, en premier lieu, d'alléger les demandes du travail et les coûts qui y sont associés, mais aussi de favoriser l'atteinte d'objectifs. Deuxièmement, elles servent de motivation aux individus dans leur volonté de croissance et de développement (Demerouti *et al.*, 2001). Par

conséquent, les ressources ont un apport important dans l'amélioration de l'engagement au changement chez les employés. Elles sont indispensables pour faire face aux défis se manifestant par l'entremise d'une implantation de changement, mais surtout, il est indispensable d'en avoir un niveau suffisant afin de souhaiter s'y investir.



# Chapitre 1 : Revue de la littérature

Le présent chapitre aura pour but de présenter une recension des écrits de la littérature afin d'ancrer la pertinence de cette recherche. Ainsi, nous aborderons les concepts de la relation entre un leader et son employé, de l'engagement envers le changement, du capital psychologique et du contrat psychologique. Pour chaque variable, il sera évidemment question de reconnaître leur origine et de les définir, mais aussi de démontrer les bénéfices qu'elles peuvent apporter. Tout cela aura pour but de poser les bases pour mieux comprendre les liens qui les unissent, puisque des hypothèses seront émises à la fin de ce chapitre.

## 1.1. La relation d'échange entre le leader et l'employé

La relation manager-employé (*Leader-Member Exchange*, LMX) est un concept établi dans la littérature depuis au moins quarante ans. Néanmoins, cela reste une ressource contextuelle de travail cruciale (van den Heuvel, Demerouti et Bakker, 2014), puisque le support social est une variable importante dans la gestion du changement (Arif *et al.*, 2017).

Le LMX est défini par Scandura et ses collaborateurs (1986 cité dans Kang et Stewart, 2007) comme :

*(a) a system of components and their relationships (b) involving both members of a dyad (c) involving interdependent patterns of behavior and (d) sharing mutual outcome instrumentalities and (e) producing conceptions of environments, cause maps and value.*

Cette théorie a été introduite par Dansereau, Graen et Haga (1975) et était anciennement appelée liaison dyadique verticale (*vertical dyad linkage*, VDL). Elle a ensuite été peaufinée pour devenir ce qu'est le LMX actuel. Dans cette théorie, les auteurs ont voulu présenter une approche alternative du leadership traditionnel, où il est supposé que les gestionnaires vont se comporter de la même façon avec tous leurs employés. Le point central de la théorie du LMX s'oppose à cette vision et énonce que, selon les échanges effectués, les leaders vont bâtir des relations distinctes avec leurs subordonnés. Par conséquent, il y a une délimitation qui se crée, car les managers vont se conduire

différemment avec ceux qui appartiennent à leur groupe (*in-group*), versus avec ceux qui ne le sont pas (*out-group*) (Dansereau, Graen et Haga, 1975). En outre, cette théorie amène une deuxième distinction, soit que l'influence des parties prenantes est bidirectionnelle dans le développement d'une relation de qualité. (Dulebohn *et al.*, 2012).

Graen et Uhl-Bien (1995) postulent qu'il y a trois dimensions qui doivent être présentes pour que la relation de travail puisse se construire. En effet, elle repose sur le respect mutuel, la confiance et le sentiment d'obligation partagé. Ainsi, une relation de faible qualité se traduit par des échanges économiques basés sur le contrat établi préalablement et où la paie sert de récompense. De l'autre côté, une relation de haute qualité se forme par la présence des trois critères ci-dessus, qui vont eux-mêmes engendrer un attachement affectif (Breevaart *et al.*, 2015; Dulebohn *et al.*, 2012).

Il est possible de comprendre le processus de formation de la relation entre le superviseur et son employé en regardant l'origine de la théorie du LMX. Celle-ci est un mélange de la théorie des rôles et de l'échange social (Kang et Stewart, 2007). La première fait référence aux rôles que chacune des parties prenantes détient et des attentes associées à ceux-ci. C'est ce qui va déterminer le type de relation qui sera instauré, car c'est lorsqu'ils exécutent leur fonction, que les membres de la dyade montrent à quel point ils sont en mesure de respecter les attentes. Ensuite, la théorie de l'échange social, qui se base sur le principe de réciprocité au travers des échanges entre un superviseur et son employé, vient créer le sentiment d'obligation envers l'autre. C'est par ce processus que le sentiment de confiance et de respect peut se manifester. En effet, le niveau de qualité de la relation sera établi en fonction de la réciprocité du gestionnaire. Par exemple, lorsque le supérieur fait une requête à son employé et que celui-ci y répond, ce dernier démontre son caractère louable et, par conséquent, établit le degré de confiance qu'on peut lui allouer. Par la suite, si le manager est satisfait, il sera plus disposé à donner des ressources en retour des efforts fournis par l'employé. Il peut le faire, entre autres, par un partage d'information, en lui accordant plus d'autonomie ou encore un support émotionnel. En retour, l'employé sentira que ses efforts ont porté fruit, ce qui engendrera un cercle vertueux. En effet, la relation de qualité se poursuit tant que chaque partie prenante ressent une réciprocité dans

les échanges (Dansereau, Graen et Haga, 1975; Dulebohn *et al.*, 2012; Kang et Stewart, 2007; Liden, Wayne et Stilwell, 1993).

### *1.1.1. Les antécédents du LMX*

Autres que le processus du LMX en tant que tel, différentes composantes peuvent prédire l'élaboration d'une relation de qualité entre un superviseur et son employé. Premièrement, les caractéristiques individuelles de chacun sont importantes à prendre en compte. Pour le subordonné, il peut s'agir de ses compétences, mais aussi de facteurs de personnalité. Comme discuté ci-haut, c'est lorsque l'employé exécute convenablement ses tâches que le gestionnaire va être prédisposé à offrir des ressources en retour. Ainsi, il semble évident que les habiletés viennent jouer un rôle. Dans le même ordre d'idée, Liden, Wayne et Stilwell (1993) indiquent que la performance est également un antécédent du LMX.

Ensuite, parmi les facteurs de personnalité qui peuvent conduire à une relation de qualité, on retrouve l'extraversion, l'agréabilité, le sentiment de contrôle et l'affectivité (Dulebohn *et al.*, 2012). Par exemple, les employés avec un affect positif seront perçus favorablement par leur manager, car un niveau élevé d'énergie, d'optimisme et d'enthousiasme sera naturellement observé. Par conséquent, les tâches déléguées seront plus intéressantes, ce qui mènera à une relation de meilleure qualité. Inversement, l'affectivité négative comme l'anxiété, l'irritabilité ou l'hostilité ne sont pas des caractéristiques d'un modèle de confiance (Dulebohn *et al.*, 2012).

En ce qui concerne le gestionnaire, les facteurs de personnalité de ce dernier, comme ceux précédemment apportés, ont cette même influence. De surcroît, le style de leadership a évidemment un rôle dans la création d'un environnement positif et inspirant. D'autre part, les comportements de reconnaissance, font aussi partie des variables influençant le développement de la relation, puisque la théorie du LMX est ancrée dans le leadership transformationnel et transactionnel (Dulebohn *et al.*, 2012). Cela peut sembler contradictoire, car il a été stipulé qu'une relation de faible qualité se traduit par des échanges purement économiques. Cependant, des études ont démontré que les leaders compétents ont des comportements provenant des deux styles de leadership (Avolio, Bass et Jung, 1999). En effet, le principe de réciprocité est crucial dans l'institution d'une

relation de qualité, surtout de la part des gestionnaires (Graen et Uhl-Bien, 1995). Toutefois, la distinction peut se trouver dans la nature des récompenses, où elles peuvent autant prendre la forme de rétributions tangibles que d'encouragements ou de rétroaction (Dulebohn *et al.*, 2012).

D'autre part, il est également important de considérer les variables relationnelles interpersonnelles. Pour en nommer que quelques-unes, il y a la perception de similarité entre les parties prenantes et l'affect positif envers l'autre, aussi appelé *liking* (Dulebohn *et al.*, 2012; Liden, Wayne et Stilwell, 1993). Les individus ont tendance à s'entourer de personnes qu'ils apprécient, qui ont des profils semblables au leur et avec qui ils ont plus d'affinités. En effet, cela permet d'établir de meilleures bases pour construire une relation. Au contraire, un écart entre les intérêts et les valeurs de chacun peut créer une distance ou même des conflits (Dulebohn *et al.*, 2012).

### ***1.1.2. Les conséquences du LMX***

La relation superviseur-supervisé peut entraîner des bénéfices importants pour les organisations. Premièrement, des liens directs ont été démontrés du côté de la performance au travail. En effet, lorsqu'il y a un LMX de qualité, les employés vont mettre plus d'efforts dans leurs tâches (Gerstner et Day, 1997). Cela peut être dû au fait qu'il y a une certaine attente de réciprocité et un sentiment d'obligation qui unissent les parties prenantes. Martin *et al.* (2016) sont allés plus loin dans leur analyse et ont fait une distinction entre la performance dans la tâche et la performance de citoyenneté. Cette dernière se réfère à tous comportements ne faisant pas partie des responsabilités prescrites dans l'activité de travail, qui sont effectués de plein gré par l'individu et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Les auteurs sont venus appuyer les découvertes de Ilies, Nahrgang et Morgeson (2007) qui ont aussi investigué les comportements citoyens, car ils ont trouvé des liens positifs entre le LMX et les deux formes de performance. De plus, ils ont fait ressortir une corrélation négative entre une relation superviseur-subordonné de qualité et les comportements contreproductifs. Ces mêmes auteurs ont cherché à comprendre le processus du LMX et ont démontré qu'il existe également des liens indirects. Par exemple, une performance accrue chez les employés peut être expliquée par

une plus grande clarté des rôles, puisque les nombreux échanges permettent une meilleure communication des attentes (Martin *et al.*, 2016).

En outre, une relation de qualité entre le superviseur et son employé peut engendrer des attitudes et perceptions positives envers l'environnement de travail. Pour ce qui est des attitudes, il peut s'agir, entre autres, de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. En effet, un individu sera plus engagé affectivement à son entreprise s'il est attaché à son supérieur et qu'il est loyal à l'égard de celui-ci (Dulebohn *et al.*, 2012; Martin *et al.*, 2016). En regard aux perceptions, le LMX peut augmenter le sentiment d'autonomisation, aussi appelé *empowerment*, car le manager sert de soutien et mobilise les employés en leur offrant la possibilité de participer aux prises de décisions et en leur fournissant des défis stimulants. En retour, l'employé aura donc un meilleur sentiment de compétence, de sens au travail et d'autonomie (Dulebohn *et al.*, 2012). Parallèlement, le LMX peut mener à une perception favorable de la justice procédurale et distributive, grâce au soutien et à l'information fournie. En effet, Dulebohn *et al.* (2012) mentionnent que grâce aux échanges fréquents, il est plus facile de justifier les décisions d'allocation de récompenses. Les employés pourront donc avoir une vision réaliste et une meilleure compréhension du processus.

## **1.2. L'engagement envers le changement**

Afin de s'aligner avec l'objectif de cette recherche, c'est-à-dire de mesurer l'impact de la relation manager-employé sur l'engagement au changement, il est également nécessaire de définir cette dernière variable et d'exposer ses liens avec différentes composantes, pour ainsi comprendre ce qui relie les principales variables à l'étude.

Comme identifié précédemment, le succès d'une implantation de stratégie de changement passe par l'implication des employés dans celui-ci. En effet, plusieurs auteurs soutiennent cette affirmation et ajoutent que cela vient du fait que les gestionnaires sous-estiment le rôle central des individus dans ce processus (Choi, 2011). À cet effet, une variable intéressante à regarder pour stimuler la proactivité des employés dans une initiative de changement est l'engagement envers celui-ci.

L'engagement général est considéré comme l'attitude organisationnelle positive la plus pertinente dans la prédiction de comportements ou de résultats de travail souhaitables (Choi, 2011). Les attitudes des employés sont importantes dans l'atteinte des objectifs organisationnels, car ce sont des façons de penser et de se sentir qui auront un impact sur la perception d'une intervention et des comportements associés (Vakola et Nikolaou, 2005).

Dans le même ordre d'idées, l'engagement au changement est la variable la plus étudiée dans la littérature comparée à d'autres, comme la volonté de changer ou l'ouverture à changer. Ceci peut se traduire par le fait que cette composante se distingue de par son intention d'agir en cohérence avec une stratégie de changement. Cela va donc au-delà d'une disposition favorable ou d'une absence d'attitude négative (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). Qui plus est, cette attitude est celle qui prédit le mieux les comportements de soutien envers le changement (Choi, 2011).

La définition de l'engagement au changement se retrouve au centre de plusieurs débats dans la littérature. En effet, selon la recension de littérature de Jaros (2010), il y a un manque de consensus parmi les chercheurs, puisque certains considèrent cette composante comme étant unidimensionnelle et d'autres comme étant multidimensionnelle. La présente étude adopte la vision multidimensionnelle de Herscovitch et Meyer (2002), qui se sont basés sur la variable de l'engagement général pour apporter leur définition à ce concept. Celle-ci stipule que l'engagement est un état d'esprit permettant aux individus d'être liés à un plan d'action qui soutient l'atteinte d'une cible. Pour se rapporter plus spécifiquement à l'engagement au changement, c'est donc un état d'esprit qui supporte une stratégie d'implantation de changement.

Tout comme l'engagement à l'organisation, cette composante se divise en trois dimensions, soit l'engagement affectif, normatif ou de continuité. La première se réfère au désir des employés d'appuyer un changement. La seconde fait part d'un sentiment d'obligation à soutenir une telle initiative. Finalement, l'engagement de continuation se rapporte aux coûts associés à un refus de fournir un appui au changement (Herscovitch et Meyer, 2002). Dans la présente recherche, seul l'engagement affectif au changement sera

abordé, car comme il le sera expliqué plus en détails ci-dessous, cette dimension est celle qui est le plus associée aux conséquences positives.

Herscovitch et Meyer (2002) et d'autres auteurs subséquents (Jingqiu Chen et Wang, 2007; Meyer *et al.*, 2007) ont démontré de la validité de ces dimensions et de la distinction de ceux-ci avec celles de l'engagement à l'organisation. En effet, la portée de cette variable est plus importante que toutes autres formes d'engagement (Herscovitch et Meyer, 2002). De plus, l'échelle de mesure utilisée a aussi été testée dans différentes cultures, ce qui établit donc une possibilité de généralisation à plusieurs contextes (Meyer *et al.*, 2007).

### ***1.2.1. Les antécédents de l'engagement au changement***

Plusieurs composantes ont été examinées pour expliquer ce qui peut entraîner le développement de l'engagement des employés aux changements organisationnels. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais sert plutôt à titre d'exemple pour mieux comprendre les variables choisies dans la présente recherche. Pour commencer, il existe des recensions de littérature qui ont répertorié diverses composantes, par exemple la motivation, la satisfaction, puis l'autonomie au travail, comme étant des variables ayant un impact sur l'engagement affectif au changement (Choi, 2011; Parish, Cadwallader et Busch, 2008).

En lien avec la nature du changement, le fit entre la vision de l'organisation et la stratégie de changement est important pour les employés. En effet, cela leur permet de mieux comprendre les motifs qui ont mené à cette décision et donc de légitimer l'initiative. D'autres auteurs vont jusqu'à ajouter que ceux qui sont susceptibles de s'engager envers un changement ont déjà un attachement à l'organisation. Ainsi, ils sont en accord avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise et une initiative devrait aussi aller dans ce sens (Parish, Cadwallader et Busch, 2008; Vakola et Nikolaou, 2005).

Ensuite, par rapport aux éléments contextuels de l'entreprise, le style de leadership, notamment le leadership transformationnel, semble influencer sur l'engagement affectif et normatif au changement. Les employés considèrent leurs supérieurs comme des agents du changement. Ils peuvent alors communiquer une vision claire sur les besoins, motiver les employés et augmenter leur confiance eux-mêmes, afin qu'ils soient en mesure de mieux

y faire face (Shin *et al.*, 2015). D'autres chercheurs ont plutôt établi un lien avec la relation de qualité entre le superviseur et son employé. En effet, à cause du sentiment de confiance, de respect et d'obligation entre les membres de la dyade, lorsqu'il y a une relation manager-employé de qualité, il y aura une meilleure acceptation du changement (Parish, Cadwallader et Busch, 2008).

L'historique des changements est aussi une source de l'engagement envers ceux-ci. Stensaker et Meyer (2011) ont découvert que l'expérience des employés dans un changement pouvait influencer sur les interventions futures. Par exemple, pour certains, la perception de menace avait un impact moins notable que présumé. En outre, avec le temps, ils ont été en mesure de mieux comprendre d'où découlaient les besoins de changement. Cela a permis une meilleure acceptation des initiatives subséquentes. D'un autre côté, il est possible que les employés ne voient pas l'intérêt de résister. Ils vont alors se conformer étant loyaux, mais ils peuvent tout de même avoir des attitudes négatives. Si ce n'est pas adressé adéquatement, cela peut avoir des répercussions à long terme, par exemple une baisse de confiance envers l'organisation et une vision cynique des prochaines stratégies de changement (Bordia *et al.*, 2011).

Enfin, à travers le processus d'implantation en tant que tel, il se peut que certains éléments viennent jouer sur l'augmentation de l'engagement au changement. La perception de justice organisationnelle, qui est divisée en quatre sous-composantes, soit la justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle, fait partie de celles-ci (Bernerth *et al.*, 2007). Les employés s'attendent, entre autres, à ce que les récompenses soient équivalentes aux efforts fournis, que la distribution de ces dernières soit faite de façon consistante, puis que toute l'information soit communiquée adéquatement et dans le respect. Cela aura une influence sur leur perception de l'organisation, mais également sur la nécessité et les bénéfices du changement. Plus précisément, il semblerait que la justice informationnelle soit particulièrement importante dans l'engagement au changement, car l'information et la manière dont elle est partagée réduiront le sentiment d'incertitude lié au changement, mais aussi le niveau de scepticisme envers l'organisation (Bernerth *et al.*, 2007; Shin *et al.*, 2015). Dans une autre étude, la justice procédurale est une ressource utilisée par les employés pour diminuer la perception négative qu'ils ont

envers un changement. Ainsi, s'ils sentent qu'ils peuvent s'exprimer et que les interventions sont établies de façon équitable, les individus auront plus un sentiment d'affiliation. En effet, ils vont vouloir rendre le traitement favorable offert et seront donc plus engagés au changement (Lee *et al.*, 2017). Finalement, le sentiment d'avoir du contrôle sur son environnement (*locus of control*, LOC) est corrélé positivement à l'engagement au changement, car les individus croiront qu'ils ont les capacités pour y faire face (Jingqiu Chen et Wang, 2007).

### ***1.2.2. Les conséquences de l'engagement au changement***

Il est essentiel de se pencher sur les effets positifs de l'engagement envers le changement pour établir le bien-fondé de cette recherche. Comme énoncé antérieurement, des liens avec les comportements de support des employés dans les initiatives de changement ont été démontrés dans la littérature. Dans leur étude, Herscovitch et Meyer (2002) ont mesuré quelle forme d'engagement prédit le mieux les comportements de soutien au changement. Ils les ont divisés en deux catégories, soit les comportements focaux et discrétionnaires. Les comportements focaux se traduisent par tous comportements de conformité. Les comportements discrétionnaires, qui font référence aux comportements proactifs de soutien se séparent eux-mêmes en deux, soit la coopération ou le *championing*. Les individus ayant des comportements de coopération vont faire des efforts pour que le changement fonctionne, car ils auront accepté l'idée derrière la stratégie et la voient comme bénéfique. Les champions sont ceux qui sont encore plus mobilisés, donc ils vont adhérer et défendre le changement. Ainsi, toutes les formes d'engagement au changement sont reliées au comportement de conformité. En revanche, l'engagement affectif et normatif sont liés positivement aux comportements de coopération et de *championing*. Toutefois, l'engagement affectif semble avoir plus de poids. En outre, l'engagement de continuité est corrélé de façon négative avec les comportements discrétionnaires (Herscovitch et Meyer, 2002; Meyer *et al.*, 2007).

Dans le même ordre d'idée, cette composante semblerait avoir un lien avec l'habileté à faire face aux changements. En effet, non seulement ceux engagés affectivement au changement mettraient plus d'efforts à implanter l'initiative, mais ils seraient plus susceptibles de s'adapter pour le gérer adéquatement (Cunningham, 2006). En outre, cela

jouerait aussi un rôle sur la performance, la perception de succès d'implantation et permettrait l'apprentissage individuel (Parish, Cadwallader et Busch, 2008).

Finalement, d'autres études ont démontré que l'engagement affectif et normatif aux changements organisationnels peut réduire l'intention de quitter l'entreprise chez les employés. En effet, les individus resteront dans une organisation s'ils perçoivent des bénéfices suite à l'initiative proposée. De plus, en étant engagés envers un changement, ils mettront plus d'effort dans leur tâche, ce qui les fera bien paraître aux yeux des dirigeants. Ils s'attendent probablement à des récompenses lorsque l'implantation sera terminée, donc ils ne voient pas de bénéfices à quitter l'entreprise (Cunningham, 2006; Shin *et al.*, 2015).

### **1.3. Une ressource psychologique pour inciter l'engagement au changement**

Il a été stipulé précédemment qu'un lien a déjà été établi dans la littérature entre la relation gestionnaire-employé et l'engagement de ces derniers envers un changement. Par conséquent, la présente étude, visant à explorer davantage le lien entre ces variables, s'est donc tournée du côté des ressources personnelles. Une ressource personnelle ayant engendré un grand intérêt dans les dernières années est le capital psychologique (Newman *et al.*, 2014). Un bref historique, sa définition, ses antécédents et ses conséquences seront présentés, ce qui permettra de mettre la table sur la pertinence de cette composante dans cette recherche.

Le capital psychologique provient d'un courant qui tire ses origines de la psychologie positive fondée par Martin Seligman. Ce champ de recherche a émergé dans le but d'offrir une perspective plus compréhensive au modèle traditionnel de la psychologie qui s'était surtout concentré sur des méthodes réactives (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000 cité dans Luthans et Youssef-Morgan, 2017). De cela en est découlé le comportement organisationnel positif (COP). Luthans (2002) définit cette notion comme « l'étude et l'application des forces et des capacités psychologiques positivement orientées des ressources humaines qui peuvent être mesurées, développées et gérées efficacement pour améliorer la performance sur les lieux de travail actuels » (traduction libre). En suivant

cette définition, pour qu'un construit psychologique puisse y être catégorisé, il doit tenir compte de plusieurs critères. Premièrement, comme toute recherche scientifique, il doit être bâti autour de théories et de preuves expérimentales, puis doit être mesurablement fiable et valide. Ensuite, il doit suivre la tendance positive, donc faire référence à des attitudes, des comportements et des performances de travail souhaités. Finalement, il doit aussi être ouvert au développement, donc être plus du côté de l'état sur le continuum état-trait (Luthans, 2002).

### *1.3.1 Le capital psychologique*

Le capital psychologique et ses composantes font donc partie de ce mouvement, puisqu'ils répondent à ces critères. Les quatre composantes dont il est constitué sont l'optimisme, l'espoir, l'auto-efficacité et la résilience. Ainsi, elles forment un construit multidimensionnel qu'il est aussi possible d'être retrouvé dans la littérature sous le nom de PsyCap. Celui-ci fut conceptualisé par Luthans et ses collègues (2007 : p. 3) qui le définissent comme suit :

*An individual's positive psychological state of development that is characterized by (1) having confidence (efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success.*

Il est important de noter que les validités convergente et discriminante de ce construit et ses composantes ont été empiriquement démontrées (Luthans *et al.*, 2007). En effet, il sera expliqué en détail plus loin que ces variables ont des points communs et des différences qui interagissent entre eux pour former la variable de deuxième ordre qu'est le capital psychologique. De plus, celui-ci est spécifique à un domaine, donc une mesure élevée en PsyCap peut faire référence à un champ donné, par exemple au travail, mais ne pas nécessairement être applicable dans le contexte personnel (Avey, 2014).

En outre, comme nous l'avons discuté ci-dessus, un critère important du comportement psychologique positif est son caractère développable. Il faut d'abord comprendre que la catégorisation d'un construit se fait au-delà d'une interprétation dichotomique de trait

versus d'état. En effet, il s'agit plutôt d'un continuum qui décrit la possibilité de développement d'une caractéristique et de sa stabilité de mesure. Ainsi, les traits seront plus stables et fixes, alors que les propriétés étatiques seront plus malléables et donc ouvertes au développement. Dans la littérature psychologique, la classification d'état a été le plus souvent émise pour les émotions et l'humeur. Néanmoins, bien que cela ait créé des débats, il est possible d'affirmer que le capital psychologique peut être plutôt considéré comme un état. Comparativement aux traits de personnalités, telles que les dimensions du Big Five, puis en raison de sa capacité de développement, sa mesure est plus en mesure de varier au fil du temps (Luthans *et al.*, 2007). Ainsi, le capital psychologique est moins changeant que les émotions, mais moins stable que les traits de personnalité.

### ***1.3.2. Les quatre ressources du capital psychologique***

Comme mentionné précédemment, bien que le PsyCap soit un construit à part entière, il est divisé en quatre sous-composantes qu'il est nécessaire de définir plus en profondeur afin de mieux comprendre le concept dans sa globalité.

#### ***L'auto-efficacité***

Le sentiment d'auto-efficacité, qui a été érigé par Albert Bandura dans sa théorie cognitive sociale, se réfère à la confiance d'un individu en ses capacités à mobiliser sa motivation et les ressources cognitives pour prendre les moyens utiles afin d'atteindre un niveau de performance élevé (Luthans *et al.*, 2007). Ce n'est pas une habileté en soi, mais plutôt ce qu'un individu pense être en mesure de réaliser selon les compétences qu'il détient. De plus, contrairement aux autres composantes du PsyCap, celle-ci est liée à des croyances vis-à-vis des tâches spécifiques (Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015).

Les personnes ayant un fort sentiment d'auto-efficacité peuvent se distinguer selon cinq caractéristiques. Elles vont se fixer des objectifs élevés, aiment les défis et prospèrent grâce à ceux-ci, sont hautement motivés, investissent les efforts nécessaires pour accomplir leurs buts et persévèrent face aux obstacles (Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015).

Il existe plusieurs façons de stimuler le développement du sentiment d'auto-efficacité, notamment en ayant du succès dans des situations similaires antérieures. De plus, lorsqu'il n'est pas toujours possible de faire des expérimentations concrètes ou si cela est trop risqué, l'auto-efficacité peut évoluer par l'apprentissage social. Des formations formelles sont toutes aussi bien constructives que des rencontres informelles faites sous forme de mentorat ou de coaching. Cela est d'autant plus puissant quand l'employé perçoit une similarité avec son modèle. Une autre intervention pertinente est la persuasion sociale, qui s'articule autour de la rétroaction positive, le soutien de groupe et autres encouragements, puisqu'un environnement positif favorise les pensées positives (Luthans et Youssef, 2007).

### *L'espoir*

Snyder (1991) est le pionnier du concept de l'espoir et le définit comme un état motivationnel positif qui se divise en deux parties, soit l'agentivité ou la capacité d'agir (*agency*), puis les chemins (*pathways*). La première est un processus cognitif qui se traduit par la volonté, la détermination ou l'énergie que l'individu est prêt à diriger envers l'atteinte de ses buts. La seconde est l'habileté de celui-ci à concevoir plusieurs moyens d'action alternatifs face aux obstacles (Gallagher et Lopez, 2017; Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Newman *et al.*, 2014).

Bien que cette variable soit fortement utilisée dans le langage courant, il ne faut pas la confondre à l'illusion et au vœu pieux (Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015). Ainsi, un haut niveau d'espoir est associé avec une persévérance accrue, une meilleure performance dans plusieurs domaines et une plus grande satisfaction (Luthans et Youssef, 2007). De plus, lorsque se présentent des obstacles, les individus passeront en mode résolution de problème, ce qui se traduit par une meilleure capacité d'adaptation (Newman *et al.*, 2014).

Pour développer l'espoir, il faut jouer sur ses composantes, c'est-à-dire les objectifs, l'agentivité et les chemins. Les premiers sont des moyens de motiver les personnes à avancer. Par contre, ils doivent suffisamment susciter une excitation pour leur donner envie d'explorer et de mettre des efforts. De surcroît, ils doivent être assez réalistes pour

permettre aux individus de concevoir plusieurs alternatives pour les atteindre (Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015). Pour ce faire, certaines activités peuvent être utilisées, par exemple des entraînements de fixation d'objectifs ou par des exercices stimulant la créativité et la réflexion hors des cadres habituels (Luthans et Youssef, 2007).

### *L'optimisme*

Selon Carver *et al.* (2009), les personnes optimistes sont celles qui voient le bon côté des choses et qui ont des attentes positives globales pour le futur. Par conséquent, cela influence la manière dont les individus abordent une situation problématique et a un effet sur leur processus cognitif de résolution de problème. D'autre part, les travaux de Seligman (2000) décrivent l'optimisme comme étant un style d'attribution explicatif. Ainsi, ceux qui ont un style d'attribution positif vont identifier les événements positifs à des causes personnelles, stables et globales, tandis que les événements négatifs seront imputés à des causes externes, temporaires et situationnelles. Au contraire, ceux ayant un style explicatif pessimiste diraient que les événements positifs viennent de causes externes, temporaires et situationnelles, alors que les événements positifs seraient causés par des conditions personnelles, stables et globales (Luthans *et al.*, 2007). Il y a donc deux visions de l'optimisme, c'est-à-dire une plus générale et l'autre plus spécifique aux situations (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

L'optimisme n'est pas qu'une croyance en des aspirations irréelles, mais plutôt une évaluation réaliste sur ce qu'il est possible d'accomplir ou non (Luthans *et al.*, 2007). Ainsi, les personnes optimistes s'arrêtent moins sur les détails négatifs et cherchent plutôt à se préparer pour le futur. De plus, puisqu'ils s'attribuent le mérite des succès et blâment les circonstances extérieures lors d'échecs, ils internalisent les points positifs dans leur vie, ce qui les encourage à continuer (Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015).

Bien qu'il semble difficile de modifier la perception des attentes d'un individu, il est possible de développer l'optimisme. Les techniques les plus utilisées font appel aux thérapies cognitivo-comportementales. Celles-ci ont pour but de changer les distorsions négatives en les remplaçant par d'autres modes de pensée plus productifs. En effet, les personnes peuvent avoir des suppositions erronées ou des attentes et objectifs irréalistes,

ce qui amène un sentiment d'échec. Parmi les exercices pertinents pour convertir les croyances, on retrouve les discours positifs et d'indulgence envers soi-même, l'appréciation du moment présent et la recherche d'opportunités (Carver *et al.*, 2009; Luthans et Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Youssef-Morgan et Avolio, 2015).

### ***La résilience***

La résilience découle des travaux de Masten et ses collègues (2001) sur le développement des individus. Dans le milieu organisationnel, cette composante est définie par l'habileté de se relever suite à des conflits, des incertitudes ou des échecs, mais aussi face à des circonstances positives comme un progrès ou une augmentation de responsabilités (Luthans *et al.*, 2007). La résilience, plutôt qu'être une simple prédisposition, est une capacité d'adaptation positive devant l'adversité. Les individus possèdent des croyances et des valeurs significatives qui leur permettent d'accepter la réalité et d'être flexibles lors d'imprévus (Luthans et Youssef, 2007).

Traditionnellement, cette composante était vue dans la littérature comme un trait de personnalité. Néanmoins, comme il l'a été spécifié précédemment, pour qu'une variable puisse être catégorisée de comportement organisationnel positif, il est impératif qu'elle soit développable. Les études démontrent qu'une personne ayant su rebondir avec succès suite à une situation d'adversité pourrait devenir plus résiliente (Luthans *et al.*, 2007). Une approche plus récente, applicable à l'environnement de travail, se concentre sur les stratégies d'évaluation axées sur les atouts, les risques et le processus sous-jacent. Les atouts peuvent regrouper les compétences, les habiletés, les connaissances ou les relations sociales, qui permettent de prédire des résultats positifs. Les risques concernent tous les facteurs qui accentuent la probabilité de conséquences indésirables, comme le stress, les conflits, l'insécurité du travail, le manque de communication, etc. Par conséquent, les stratégies sont portées sur l'augmentation des atouts et la réduction des risques. Toutefois, dans la littérature du comportement organisationnel positif, la résilience est plutôt considérée comme un processus. Ainsi, pour être en mesure d'améliorer la résilience, l'approche efficace consiste à faire l'intégration des deux catégories de facteurs. Au lieu de faire la soustraction d'un sur l'autre, il s'agit de se servir des atouts pour mieux gérer les risques. En somme, c'est de pouvoir développer des mécanismes de coping positifs et

productifs en utilisant les atouts pour surmonter les obstacles (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef, 2007).

### ***1.3.3 Le capital psychologique, un construit d'ordre supérieur***

En combinaison, les quatre composantes forment un facteur de second ordre, soit le capital psychologique. Chacune est indépendante, mais elles agissent en synergie pour être en mesure de faire une évaluation positive d'une situation donnée. Selon les ressources des individus, leur effort personnel et leur persévérance, ces derniers pourront établir la probabilité de réussite dans la dite situation (Luthans *et al.*, 2007). Par exemple, Bandura (1998, cité dans Luthans *et al.*, 2007) explique que le sentiment d'efficacité personnelle se bâtit par la résilience, car pour être en mesure d'avoir un succès, il faut parfois passer par de nombreux échecs. Il est donc nécessaire de savoir se relever et persister dans la tâche. De plus, cette perspective est en accord avec la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (2002), où le PsyCap est considéré comme une caravane de ressources. Ainsi, le capital psychologique se développe par un investissement de ressources qui procurent des gains utiles à l'acquisition de bénéfices futurs (Luthans *et al.*, 2007).

### ***1.3.4 Les antécédents du capital psychologique***

Comme le stipule Avey (2014), beaucoup d'études se sont concentrées sur l'impact du capital psychologique, mais peu ont cherché à connaître ce qui permet de le développer. C'est pourtant une avenue à considérer sérieusement, puisque la pertinence de son introduction dans le développement des ressources humaines ainsi que dans l'environnement de travail en général a bien été établie (Avey *et al.*, 2011).

Ainsi, Avey (2014) a examiné les recherches existantes et a statué que la perception de support est un élément favorisant l'augmentation du PsyCap. Le soutien, que ce soit au niveau organisationnel ou du superviseur, est également retrouvé dans d'autres études et semble jouer un rôle important dans le développement du PsyCap. Même l'appui des collègues, par la socialisation comme dans la présence de programme de *buddying* pour les nouvelles recrues, s'avère être un prédicteur du capital psychologique (Newman *et al.*, 2014).

D'autre part, les styles de leadership transformationnel et authentique ont aussi été corrélés avec des comportements désirés en entreprise (Newman *et al.*, 2014). En effet, par leur discours, les gestionnaires transformationnels engendrent un environnement positif, stimulant et donnent du sens au travail de leur employé, ce qui leur donne une vision positive du futur et un sentiment de compétence (Gooty *et al.*, 2009). Pour ce qui est des leaders authentiques, dans leur souci de transparence et du bien-être des autres, ils vont offrir de la rétroaction et vont inciter les employés à participer activement dans leur développement. Par conséquent, les individus pourront anticiper les voies possibles à leur croissance, ce qui encourage leur sentiment d'espoir. De plus, en période d'incertitude, le fait que les superviseurs sollicitent la contribution des employés, cela leur donne un sens de *ownership* qui est relié au développement de la résilience (Woolley, Caza et Levy, 2011). Qui plus est, le PsyCap des gestionnaires est corrélé positivement avec celui des employés. Ainsi, ils ont une influence particulière sur le développement du capital psychologique de leurs employés (Xu, Liu et Chung, 2017).

D'un autre côté, un environnement stressant, des conflits liés à l'équilibre travail et vie privée ou des incertitudes concernant l'emploi sont des facteurs qui peuvent venir réduire le capital psychologique (Newman *et al.*, 2014). Compte tenu de la théorie de la conservation des ressources, cet énoncé n'est pas surprenant, puisque les individus en situation de menace et ayant perdu des ressources n'en auront plus suffisamment pour faire face à la situation.

### ***1.3.5. Les conséquences du capital psychologique***

Plusieurs études se sont déjà concentrées sur l'apport direct ou indirect du PsyCap sur des comportements désirés en entreprise. En effet, il est entre autres possible de les répertorier en plusieurs catégories, comme les attitudes et comportements individuels ou d'équipe, puis la performance et le bien-être individuel.

Pour ce qui est des attitudes individuelles, on peut notamment retrouver des liens positifs avec l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Par exemple, les individus qui ont un fort PsyCap ont des attentes positives et ils sont confiants en leurs compétences, donc ils seront plus déterminés à mettre des efforts, ce qui augmentera leur sentiment de

satisfaction au travail. On y retrouve également une corrélation négative avec des attitudes indésirables comme l'intention de quitter la compagnie (Avey *et al.*, 2011).

Les comportements préconisés incluent notamment les comportements de citoyenneté organisationnelle (Avey *et al.*, 2011). Le PsyCap influence aussi les comportements déviants, où une personne ayant plus de capital psychologique sera en mesure de mieux gérer les événements stressants grâce à sa résilience et ainsi aura moins de comportements qui pourraient nuire à l'entreprise. Parmi ceux-ci se retrouvent les actions de sabotage et des comportements indirects, comme l'absentéisme (Avey *et al.*, 2011; Newman *et al.*, 2014).

Ensuite, selon la méta-analyse des impacts du capital psychologique d'Avey *et al.* (2011), la performance serait la variable de résultat la plus étudiée du PsyCap. En effet, cette dernière composante serait un meilleur prédicteur de plusieurs types de performance. En outre, ce phénomène est généralisable aux cultures non américaines (Newman *et al.*, 2014). Les auteurs expliquent qu'avoir un réservoir élevé de ressources grâce au PsyCap permet de mieux performer. Les individus ayant un haut niveau de capital psychologique auront plus de motivation à mettre les efforts, car ils auront un sentiment de compétence. De surcroît, ils auront des attentes positives et pourront générer plusieurs chemins pour accéder à leurs buts, puisqu'ils seront en mesure de continuer face à l'adversité (Avey *et al.*, 2011).

Finalement, le capital psychologique semble améliorer la qualité de vie au travail des employés, tout comme leur vie personnelle. En effet, il jouerait un rôle dans la réduction de perception de stress du fait que les individus se sentent en mesure de faire face aux situations de défis. En outre, cela leur permet de mieux atteindre les objectifs et donc augmenterait leur sentiment de bien-être (Baron, Franklin et Hmieleski, 2016).

#### **1.4. Le contrat psychologique**

Cette section servira à présenter la dernière variable de cette étude, soit le contrat psychologique. Celui-ci permet d'ancrer l'employé dans son environnement de travail, puisque ce facteur prend également en considération la relation qu'entretient un individu

avec l'entreprise dans laquelle il œuvre. Cette contextualisation est importante, car tout être opère dans un milieu qui peut avoir une influence sur celui-ci. Ainsi, il sera encore une fois question de le définir, d'exposer ses antécédents et ses conséquences.

Bien que cette composante ait été discutée antérieurement dans la littérature, notamment par Levinson (1962, cité dans Cullinane et Dundon, 2006), l'intérêt envers le contrat psychologique a refait surface dans la fin des années 80 suite aux travaux de Rousseau (1989). Cette variable se centre, tout comme le LMX, sur la théorie de l'échange social, où chacune des parties prenantes a des attentes liées à des obligations non spécifiées (Cullinane et Dundon, 2006). Cette composante émerge d'un changement dans le contexte des pratiques d'embauche qui sont devenues de plus en plus flexibles. Ainsi, le contrat psychologique a été conceptualisé pour répondre à l'apparition d'une approche idiosyncratique (Cullinane et Dundon, 2006).

Les premières définitions de ce construit considèrent les besoins et attentes implicites de l'emploi autant du point de vue des employés que des gestionnaires et de la réciprocité entre ceux-ci. Néanmoins, Rousseau amène plutôt une distinction entre les deux perspectives et se concentre au niveau des individus (Cullinane et Dundon, 2006). Ainsi, le contrat psychologique repose sur des croyances individuelles basées sur une interaction avec l'environnement organisationnel qui permet de rendre compte des obligations mutuelles entre les individus et leur organisation (Rousseau *et al.*, 2014). Contrairement aux contrats formels, par exemple lors de la signature d'embauche, ceux-ci sont plutôt informels et se basent sur le consentement, la réciprocité et l'engagement des individus à respecter l'entente (Rousseau *et al.*, 2014).

Une croyance en la présence d'un contrat psychologique survient lors d'une interaction entre un individu et son employeur, alors que ce dernier énonce explicitement ou non, une promesse, telle qu'une proposition de promotion. Ensuite, l'employé va poser des actions pour répondre aux attentes, ce qui entraînera une croyance unilatérale en une obligation de réciprocité. Pour continuer avec l'exemple de la promotion, si la personne atteint les objectifs de performance demandés en vue de la promotion, il va s'attendre à ce qu'on la lui décerne. Par conséquent, un contrat psychologique sera considéré comme respecté si

l'organisation remplit ses obligations envers l'employé, dans ce cas-ci, si elle lui octroie effectivement la promotion. Ainsi, il s'agit d'un cercle vertueux, où la relation va perdurer dans le temps via les cycles d'obligation et de réciprocité (Rousseau, 1989).

La littérature fait part de deux types de contrats psychologiques, soit le contrat transactionnel et relationnel. Le premier se traduit par des échanges opportuns, motivés par des gains économiques. Tout changement passera par une renégociation des clauses, ce qui laisse peu de place à la flexibilité, car les engagements sont bien définis. De l'autre côté, le contrat relationnel témoigne d'échanges ouverts via une dynamique souple, où chacun des agents de la relation va s'investir considérablement. C'est donc autant une transaction économique qu'une implication émotionnelle (Rousseau *et al.*, 2014) et elle est caractérisé par le sentiment de confiance, de respect et de loyauté (Richard *et al.*, 2009).

Toutefois, dans le cas présent, il s'agit plutôt d'une évaluation globale, qui prend en compte la satisfaction de l'individu à l'égard des réponses de réciprocité venant de la part de l'organisation. Ainsi, il est question d'estimer s'il y a eu respect du contrat psychologique (*psychological contract fulfillment*, PCF) ou de l'autre côté du continuum, un bris du contrat psychologique (*psychological contract breach*, PCB). En effet, certains auteurs stipulent que c'est la longévité de la relation qui permet de développer le contrat relationnel, puisque c'est par le biais des échanges qu'il se crée une interdépendance (Ahmad et Zafar, 2018; Rousseau, 1989; Rousseau *et al.*, 2014).

Il est également important de faire une distinction avec le principe d'équité. En effet, celui-ci est plus facilement réparable qu'une violation de contrat psychologique, puisqu'il est possible d'amener les correctifs nécessaires pour y remédier. Par exemple, une iniquité salariale entre deux individus de sexe opposé et occupant un même poste pourra être résolu avec un ajustement de la rémunération. Par contre, la relation qui découle du contrat psychologique est nourrie par un contenu émotionnel plus profond. Ainsi, un bris aura plus d'impact, car il est difficile de rétablir la relation suite à une perception de trahison (Rousseau, 1989).

#### ***1.4.1. Les antécédents du contrat psychologique***

Pour mieux comprendre comment se forment les contrats psychologiques, il est nécessaire de se pencher sur les antécédents de celui-ci. Il existe peu d'articles scientifiques traitant sur ce sujet, mais il est tout de même possible de nommer quelques composantes.

Premièrement, la culture organisationnelle peut avoir un impact sur son développement. En effet, une culture hiérarchique, où les règles et procédures strictes sont prônées, sera plus reliée au contrat transactionnel. D'un autre côté, une culture de clan sera plus liée au contrat relationnel, c'est-à-dire un environnement supportant qui stimule la participation et le sentiment d'appartenance, où les collègues sont considérés comme une famille et les intérêts communs surpassent les intérêts individuels (Richard *et al.*, 2009).

L'âge et l'expérience passée semblent aussi avoir un rôle à jouer sur les perceptions du respect de contrat psychologique. Cela peut, entre autres, être à cause de la stabilité du contrat psychologique au fil du temps. En effet, les employés plus âgés auraient une meilleure régulation émotionnelle que leurs collègues plus jeunes, ce qui fait en sorte que lors d'un changement dans la situation de l'emploi, cela aurait moins d'impact. De plus, en s'approchant de leur retraite, ils ont tendance à vouloir faire de leur dernière expérience de travail, une expérience positive. Finalement, grâce à leur expérience, ils ont des attentes plus réalistes (Bal *et al.*, 2008).

Dû à la subjectivité dans l'établissement des attentes, la communication est un élément clé dans le contrat psychologique. En effet, une promesse pour un n'a pas nécessairement la même signification pour un autre. Par exemple, pour un employeur, dire à son subordonné qu'il a besoin d'un rapport pour vendredi peut vouloir dire qu'il le veut pour le matin, tandis que pour l'employé, cela peut consister en n'importe quelle heure de la journée. Ainsi, pour que chacune des parties prenantes ait une vision commune, la communication est donc cruciale (Guest et Conway, 2002; Rousseau *et al.*, 2014).

#### ***1.4.2. Les conséquences du contrat psychologique***

Lorsque les obligations de réciprocité ont été respectées, il peut en découler plusieurs conséquences positives. Premièrement, il existe un lien entre le contrat psychologique et

l'engagement au changement. En effet, les employés ayant un contrat relationnel fort avec leur organisation vont se sentir obligés de prendre part à une initiative de changement. Cela s'apparente à l'engagement normatif (Jing, Xie et Ning, 2014). Le contrat psychologique relationnel est aussi corrélé de façon positive avec d'autres attitudes organisationnelles, telles que l'engagement organisationnel affectif (Richard *et al.*, 2009), la satisfaction au travail et la diminution d'intention de quitter l'entreprise (Ahmad et Zafar, 2018; Cavanaugh et Noe, 1999; Chi et Chen, 2007).

D'autre part, cette variable est également associée à des comportements organisationnels positifs, entre autres les comportements discrétionnaires. En effet, quand les attentes sont remplies par l'employeur, les employés vont avoir un sentiment d'obligation à retourner la faveur, car ils ressentent un support de leur organisation (Ahmad et Zafar, 2018). En outre, cette relation a aussi été testée en Chine, ce qui démontre un côté généralisable (Hui, Lee et Rousseau, 2004). Des corrélations ont également été trouvées du côté de la performance, toujours dans la prémisse qu'il existe un sentiment de responsabilité à mettre des efforts dans la tâche (Conway et Coyle-Shapiro, 2012).

De surcroît, les comportements innovants, qui se réfèrent à la création et à l'application de nouvelles idées dans son rôle en entreprise, sont engendrés par les contrats relationnels et, ce, à travers l'engagement au travail. Puisqu'un contrat psychologique relationnel se construit au fil du temps, cela laisse présumer une sécurité d'emploi et des possibilités de développement. Ceci offre également la perception que l'individu a une contribution significative dans son organisation, ce qui se traduit, par la suite, en engagement au travail. Quant aux comportements innovants, ils se développent par une motivation, qui est amenée par l'engagement au travail, car les individus engagés travaillent plus intensément, sont plus créatifs et s'évertuent à trouver diverses solutions à un problème (Chang *et al.*, 2013).

Inversement, une perception de rupture de contrat psychologique peut mener à plusieurs conséquences négatives, telles que la perte de confiance et d'engagement envers l'organisation et la diminution de la satisfaction au travail. En effet, à cause de la relation de loyauté qui existe entre l'individu et son organisation, un bris dans le contrat crée un

déséquilibre entre les contributions de chacun. Pour compenser, la réponse de l'employé face à cette situation se traduira par des attitudes négatives (Bal *et al.*, 2008).

Il est curieux de noter qu'une rupture de contrat psychologique semble avoir plus d'impact sur les attitudes de travail que sur les comportements. Cela peut être expliqué par le fait que les attitudes ont une plus grande proximité avec les contrats psychologiques, puisqu'elles surviennent souvent avant les comportements. De plus, les attitudes de travail se manifestent souvent suite aux réactions affectives vécues lors d'un événement. Dans le même sens, une violation de contrat entraîne de forts sentiments, comme la trahison et la détresse psychologique. Ainsi, cela va teinter les perceptions et, par le fait même, les attitudes de travail (Bal *et al.*, 2008; Cantisano, Dominguez et Depolo, 2008).

### **1.5. Cadre conceptuel**

Avant d'entrer dans le vif du sujet, une brève présentation de la théorie sur laquelle cette étude s'est appuyée est nécessaire. Les sections précédentes ont permises de décrire les variables à l'étude afin de mettre en évidence les liens les unissant. Ceci dit, les principes de la théorie serviront de support additionnel aux affirmations amenées par nos hypothèses.

Les théories basées sur le principe des ressources ont engendré un intérêt fulgurant dans les dernières années (Newman *et al.*, 2014). Premièrement, il est possible de les définir comme «tous objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont estimés à part entière ou parce qu'elles agissent comme des conduites permettant l'atteinte ou la protection de ressources estimées» (traduction libre) (Hobfoll, 2001). La théorie qui servira à expliquer le processus entre les ressources et l'engagement au changement est celle de la conservation des ressources (COR). Nous nous sommes arrêtés sur celle-ci en particulier, car elle met de l'avant-plan le rôle des ressources comme mécanisme opérationnel d'adaptation aux événements stressants. De plus, cette théorie ne se fie pas simplement sur une ressource spécifique, mais considère plutôt qu'elles agissent en tant que réservoir (Hobfoll, 2002). Cette théorie servira donc de plan de repère pour mieux examiner la relation entre les variables mentionnées précédemment.

### *1.5.1. La théorie de la conservation des ressources*

La prémisse de départ de cette théorie stipule que «les individus s'efforcent d'obtenir, de retenir, de protéger et de favoriser leurs ressources» (traduction libre) (Hobfoll, 2001). Par conséquent, la perte de ressources est la principale source de stress. Cela peut se déclencher via une simple perception de menace, une perte réelle ou un gain insuffisant suite à un investissement. Bien que cela puisse sembler être une perception individualiste, Hobfoll (2001) s'évertue à démontrer que les évaluations sont plutôt ancrées dans le cadre social dans lequel l'individu évolue. Ainsi, cela donne lieu à des ressources et conséquences valorisées communément par les personnes qui adhèrent au même contexte culturel.

La théorie de la conservation des ressources contient deux principes, suivis de quatre corollaires. Le premier principe est celui de la primauté de la perte, ce qui signifie qu'une perte va disproportionnellement avoir plus d'impact qu'un gain pour une quantité équivalente de ressources. Par contre, suite à une perte, le gain en réponse à celle-ci sera plus important qu'un gain général. Le deuxième principe prend en compte l'investissement de ressources, c'est-à-dire qu'elles vont servir à accumuler des gains subséquents, mais aussi à protéger ou récupérer des ressources suite à une perte (Hobfoll, 2001).

Suivant ces principes, il en découle quatre corollaires qui expliquent plus en profondeur le processus de conservation des ressources. Le premier corollaire stipule que ceux qui ont initialement plus de ressources sont moins vulnérables à des pertes futures, mais sont également plus en mesure de mettre en œuvre un gain. À l'inverse, ceux qui possèdent moins de ressources au départ sont plus susceptibles d'engendrer un déficit, ce qui entraînera une difficulté pour en obtenir plus par la suite. Par exemple, lors d'un changement occasionnant une surcharge de travail, une personne ayant confiance en ses capacités, peut voir cette initiative comme un défi où elle pourra se dépasser. Elle sera plus encline à mettre les efforts nécessaires pour avoir un gain futur, comme une promotion ou la reconnaissance de son supérieur. Au contraire, une personne se considérant déjà débordée par ses tâches pourrait se sentir menacée par des demandes

additionnelles qui surpasseraient ses aptitudes. Cela pourrait alors encore plus lui nuire dans ses fonctions, ce qui lui engendrerait du stress (Hobfoll, 2001).

Ensuite, le deuxième corollaire explique la spirale qui s'opère lors d'une perte. En effet, une perte initiale va nécessairement en générer plus dans l'avenir. Ainsi, plus le réservoir des individus s'appauvrit, moins ils peuvent en investir. Le troisième corollaire agit à titre de miroir du second, puisqu'il décrit le cycle de gain des ressources. Le gain initial va donc engendrer plus de gains futurs, car plus les individus vont en accumuler, plus il leur sera possible d'en investir et d'obtenir des gains additionnels. Par contre, nous nous rappelons le principe premier qui affirme qu'une perte a une incidence plus importante. Ainsi, si la situation survient, il y aura une plus grande dégénération, car le cycle de perte sera plus accéléré que celui des gains. Finalement, le quatrième et dernier corollaire énonce que face à plusieurs pertes, les individus seront plus défensifs dans l'investissement de leurs ressources afin de conserver celles qui demeurent. Les individus pourront alors tomber dans le déni qui n'est certes pas le mécanisme de défense le plus efficace en termes de résolution de problèmes, mais qui est une des rares options devant une quantité insuffisante de ressources nécessaires à gérer une difficulté (Hobfoll, 2001).

En outre, Hobfoll (2001) évoque le rôle que les ressources peuvent jouer sur le coping proactif. En effet, les études démontrent que les individus ne sont pas seulement réactifs à leur environnement. Puisqu'ils veulent minimalement maintenir leur réservoir de ressources, mais aussi en acquérir davantage, ils vont être attentifs à tous signes précurseurs et se placer dans des situations avantageuses. De plus, suite à un trauma, les gens vont évidemment vouloir rattraper la perte, mais vont aussi mettre en place des mesures préventives en cas de récurrence. En somme, les ressources sont importantes dans la réduction du stress, mais peuvent, par le fait même, venir influencer leur engagement au changement comme il le sera expliqué ci-dessous.

### ***1.2.3. Le rôle de la relation superviseur-supervisé dans l'augmentation de l'engagement au changement chez les employés***

À la lumière de ce qui a été discuté précédemment, il est possible de voir un lien pertinent entre un LMX de qualité et l'engagement des employés envers un changement. Premièrement, le LMX a déjà été répertorié comme un antécédent de l'engagement au

changement (Parish, Cadwallader et Busch, 2008). En effet, grâce à une relation de qualité, le supérieur est considéré comme une personne crédible et digne de confiance. De plus, par le biais des échanges, il offrira plus de support et d'informations, soit un échange de ressources, ce qui est crucial pour le succès d'implantation de changement (Hobfoll, 2001; van den Heuvel *et al.*, 2013). Tout cela abaissera le stress éprouvé par les employés, car ils auront une meilleure conception de ce qui s'en vient dans le futur, ce qui permettra de légitimer le changement et de s'y engager (Bernerth *et al.*, 2007). En effet, par ces échanges, les leaders donnent du sens aux événements, ce qui réduit les incertitudes vécues lors d'une stratégie de changement (van den Heuvel, Demerouti et Bakker, 2014).

Il est également possible de relier les antécédents de l'engagement au changement aux conséquences du LMX. En effet, c'est par le biais de la relation que le gestionnaire pourra mettre en place les conditions essentielles pour que les employés soient mobilisés envers une initiative de changement (Bernerth *et al.*, 2007; Dulebohn *et al.*, 2012; Parish, Cadwallader et Busch, 2008). Par exemple, il pourra communiquer efficacement la vision stratégique, les enjeux pour les parties prenantes et les directives nécessaires à une bonne implantation. C'est également le manager qui incite la participation des employés dans le projet et qui leur donne une plus grande autonomie. Cela pourra aussi mener à une perception positive de justice organisationnelle.

En outre, la proximité entre les membres de la dyade peut mettre le gestionnaire en meilleure position pour déceler les problèmes, puis adresser les insécurités, les appréhensions et les ambiguïtés qui pourraient survenir durant le processus. D'ailleurs, il a été mentionné antérieurement que les individus peuvent être ouverts à une intervention, mais que cela peut se traduire par un échec si cela n'est pas exploité adéquatement. Ainsi, c'est la responsabilité de l'agent du changement d'utiliser ces réactions positives pour faciliter l'implantation d'un changement (Buick, Blackman et Johnson, 2018; Raza, Khan et Mujtaba, 2018).

Enfin, la relation en tant que telle est estimée comme une ressource. En effet, en s'engageant dans la relation et en répondant aux attentes de son supérieur, l'employé sait que son investissement portera fruit grâce au principe d'obligation et de réciprocité entre

les parties prenantes. Ainsi, plusieurs avantages découleront de son soutien envers le changement (Hobfoll, 2001; Kang et Stewart, 2007). De ce fait, les employés ayant une relation de qualité avec leur gestionnaire auront une vision réaliste de la situation et se sentiront plus outillés pour y faire face. Cela suscitera en retour un désir de s'impliquer dans cette initiative, car ils verront les bénéfices d'un tel investissement. En résumé, le leader sert de pilier dans l'incitation de l'engagement au changement chez les employés.

Par conséquent, nous proposons que :

***H1** : Il y a une corrélation positive et significative entre le LMX et l'engagement affectif des employés envers le changement, de sorte que lorsqu'il y a une relation de qualité élevée entre le manager et l'employé, ces derniers seront plus engagés envers le changement.*

#### ***1.3.6. Le capital psychologique comme médiateur entre la relation gestionnaire-employé et l'engagement au changement***

Nous avons posé, plus haut dans ce chapitre que les individus sont motivés par la conservation de leurs ressources personnelles. Par conséquent, il paraît logique, pour suivre ce courant de pensée, d'utiliser une ressource psychologique caractérisée dans la littérature de « caravane de ressources » afin de stimuler la croissance de l'engagement affectif des employés envers un changement. En effet, ses quatre composantes opèrent en conjugaison pour répondre au besoin de protéger ou d'acquérir des ressources (Luthans *et al.*, 2007; Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

Ceci dit, le PsyCap agit à titre de médiateur entre la relation superviseur-subordonné et l'engagement affectif au changement. Les ressources individuelles, notamment le capital psychologique et ses composantes, ont été démontrées dans la littérature, comme étant les meilleurs prédicteurs de l'engagement au travail (Bakker *et al.*, 2008; Xu, Liu et Chung, 2017). Par conséquent, nous pouvons supposer qu'il est possible de transposer cette influence sur l'engagement au changement. En effet, selon la théorie de la conservation des ressources, les individus qui considèrent avoir assez de ressources (c.-à-d. PsyCap) pour faire face au changement seront plus enclins à s'y engager. En d'autres termes, il

s'agit d'un cycle de gain où les employés voudront investir de leurs ressources pour en acquérir davantage.

Lors d'un changement organisationnel, il aura inévitablement une augmentation des demandes (Johnson, 2016), que ce soit à propos de la charge de travail ou bien plutôt émotionnelles (Lee *et al.*, 2017). Par ailleurs, l'engagement des individus envers un changement dépend du degré d'impact qu'il aura sur leurs routines ou leur unité de travail (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). À cet effet, les études démontrent que le PsyCap est corrélé positivement avec les attitudes positives. En effet, les personnes ayant un niveau élevé de capital psychologique s'adaptent aux circonstances, croient en leurs habiletés à exécuter la tâche, se relèvent suite à des revers et ont des attentes positives envers le futur (Avey *et al.*, 2011). Ainsi, le capital psychologique agit à titre de tampon pour réduire le stress vécu et diminuer la perception d'impact qu'un changement peut occasionner.

La relation superviseur-supervisé pourra servir de levier pour rendre les individus plus confiants et qu'ils aient une vision optimiste envers le futur, qu'ils sachent se relever en cas d'échecs, puis qu'ils puissent trouver des alternatives pour atteindre leurs objectifs et qu'ils aient les outils personnels nécessaires afin d'être plus engagés envers les changements organisationnels. En effet, selon Shoshi Chen, Westman et Hobfoll (2015), les ressources se soutiennent mutuellement au lieu d'agir séparément. De plus, les individus ayant un niveau de ressources initialement élevé sont moins susceptibles d'avoir des pertes et plus en mesure d'obtenir des gains futurs. Le LMX étant une ressource en elle-même, permettant en prime l'échange de ressources, engendrera, à cet effet, un plus haut PsyCap.

En contexte de changement organisationnel, il est important qu'un individu ait confiance en ses capacités pour atteindre les buts exigés. Un sentiment élevé d'auto-efficacité est associé avec une croyance en la possibilité d'avoir un contrôle sur les événements et d'être en mesure de faire face aux difficultés lorsqu'elles se présentent (Newman *et al.*, 2014). D'ailleurs, Vardaman *et al.* (2012) ont fait état de la perception de contrôle sur le changement comme une composante importante dans la performance dans celui-ci et dans son succès également. D'autre part, les personnes optimistes seront plus motivées à

s'engager envers un changement, puisqu'ils percevront les bénéfices, vont croire au succès du projet et s'attendent à ce que de bonnes choses arrivent au travail (Avey *et al.*, 2011). De plus, l'espoir va permettre aux individus de s'adapter plus facilement aux nouvelles initiatives, car ils seront en mesure de trouver des alternatives en cas d'adversité (Newman *et al.*, 2014). Finalement, les personnes résilientes sont plus enclines à être émotionnellement stables lors de situations difficiles, sont plus flexibles lors de demandes hautement changeantes et surtout plus ouvertes aux nouvelles expériences (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006). Ces composantes permettent une vision positive même lorsque la situation immédiate et les demandes associées semblent défavorables (Youssef et Luthans, 2007).

Par conséquent, nous proposons que :

**H2** : *Le capital psychologique sert de médiateur entre le LMX et l'engagement affectif envers le changement, de sorte qu'une relation manager-employé de qualité prédit un plus fort PsyCap, qui en retour prédit l'engagement affectif des employés au changement.*

#### ***1.4.3. Le contrat psychologique comme modérateur entre le PsyCap et l'engagement au changement des employés***

Il est pertinent d'examiner cette variable contextuelle dans l'objectif d'augmenter l'engagement au changement, car elle est souvent mise de côté lors de l'émergence d'une stratégie de changement. En effet, les contrats psychologiques ont plus de risque d'être transgressés dans ces situations. Les individus estiment que les obligations sont moins respectées durant un processus d'implantation du changement, surtout en regard aux récompenses, à la sécurité d'emploi, à la communication ou aux pratiques RH (van der Smissen, Schalk et Freese, 2013).

Tout d'abord, l'engagement au changement a été mentionné précédemment, comme étant une des conséquences positives du *psychological contract fulfillment*. En effet, dans un contexte de confiance envers l'organisation, les employés seront plus ouverts au changement. Dans le cas contraire, ces derniers se méfieront des raisons opérant le changement et se questionneront à savoir si elles sont bien intentionnées (van den Heuvel *et al.*, 2017).

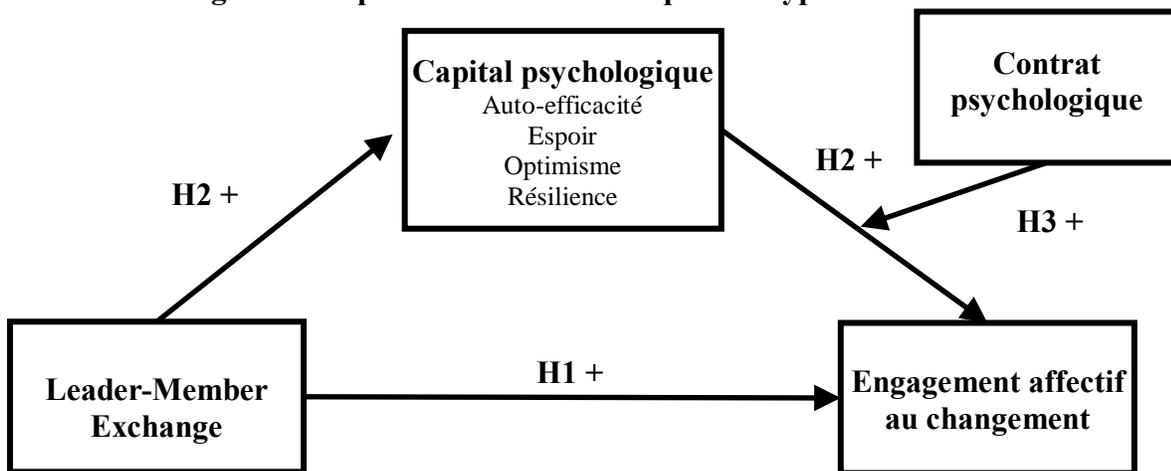
Toutefois, ici nous affirmons que le contrat psychologique agit à titre de modérateur sur la relation entre le PsyCap et l'engagement au changement. Le capital psychologique favorise l'adaptation des individus face à un changement, tandis qu'un contrat psychologique respecté engendre un sentiment de confiance chez les employés à l'égard de l'organisation.

Selon la théorie de Hobfoll (1989), le contexte organisationnel peut venir enrichir ou freiner la relation entre le capital psychologique et l'engagement au changement. En effet, un individu ayant un niveau de ressources élevé, qui en prime perçoit que son organisation a respecté le contrat psychologique les unissant, sera d'autant plus disposé à investir de ses ressources dans une initiative de changement instaurée par celle-ci. Avec une perception favorable de son entreprise et un sentiment de plénitude occasionné par un haut niveau de ressources, il verra une possibilité de gain futur en respectant, à son tour, sa part de contrat en s'engageant dans les objectifs de l'entreprise.

C'est pourquoi nous proposons que :

***H3** : Le contrat psychologique modère la relation entre le capital psychologique et l'engagement affectif au changement, de sorte que la relation entre les deux sera plus forte lorsque le contrat psychologique est respecté.*

**Figure A: Représentation schématique des hypothèses**



## **Chapitre 2 : Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous aborderons la méthodologie de recherche qui a été adoptée, et ce dans l'objectif de tester les hypothèses émises précédemment. Ainsi, nous débuterons en discutant de la stratégie utilisée, soit la méthodologie quantitative. Ensuite, nous nous pencherons sur le contexte de l'étude, puis sur la procédure de la collecte de donnée, qui touche notamment à l'éthique de recherche, au profil des participants et aux instruments de mesure. Finalement, nous mentionnerons les méthodes d'analyses statistiques retenues.

### **2.1. La stratégie de recherche**

L'objectif méthodologique étant naturellement de pouvoir vérifier les hypothèses formulées, l'approche utilisée dans le cadre de cette recherche est la méthode quantitative administrée par questionnaires. Cette démarche est particulièrement pertinente dans notre contexte, puisqu'elle offre une meilleure explication du sujet visé (Hahn et Macé, 2012). En outre, ayant décidé d'effectuer deux temps de mesure avec une année d'intervalle, il fallait choisir une technique permettant de recueillir un grand volume de données, sans que les moyens pour les amasser soient exhaustifs. Ainsi, la méthode quantitative semble l'alternative la plus pratique et la moins onéreuse dans ce contexte. En effet, le répondant remplit directement le questionnaire, ce qui permet d'interroger un nombre considérable d'employés à la fois, puis de réaliser plusieurs analyses de corrélation (Hahn et Macé, 2012; Van Campenhoudt et Quivy, 2011).

### **2.2. Le contexte de la recherche**

Le projet de cette recherche découle de la loi 10 adoptée en avril 2015 qui modifie la gouvernance et l'organisation du réseau de la santé par l'intégration régionale des services de santé et des services sociaux. Ces transformations ont pour but de faciliter l'accès aux services de soins de santé tout en améliorant l'efficacité du réseau (Assemblée Nationale, 2014). Par conséquent, le gouvernement réduit le nombre d'établissements de santé en fusionnant les 182 constitutions existantes pour créer trente-quatre centres intégrés et universitaires. Ces CIUSSS/CISSS sont donc soumis à des restructurations qui visent une centralisation des prises de décision.

Ce mémoire prend donc appui sur des données issues d'un de ces CIUSSS comme terrain de recherche. Suite à l'adoption de ce projet de loi, ces établissements ont subi leur lot de changements. En effet, afin de répondre aux objectifs soulevés dans cette réforme du réseau de la santé, il y a eu notamment une réorganisation qui est enclenchée d'où résultent plusieurs abolitions de postes et de nouveaux processus de soins.

Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans le cadre du projet de recherche du Pôle Santé et celui du centre d'étude en transformation des organisations (CÉTO) de HEC Montréal. Leur objectif est de « réaliser un diagnostic de la capacité à changer du CIUSSS en vue d'identifier les principaux enjeux et leviers de changement à mobiliser dans le cadre de cette transformation de grande envergure et d'identifier les actions à mettre en branle pour la soutenir adéquatement » (Pôle santé, 2016).

### **2.3. La procédure**

Le CIUSSS à l'étude se divise selon les différentes directions qui le forment. Ainsi, ses employés se retrouvent sous ces administrations, mais peuvent être séparés dans des établissements distincts. Une liste complète des employés a été fournie par les responsables de ces divisions. Pour garantir une représentativité, 10 % des employés de chaque établissement et chaque direction ont été aléatoirement ciblés, ce qui se réfère à l'échantillonnage par grappes. L'objectif étant de réduire l'erreur de sélection d'échantillonnage et d'avoir une représentation fiable de la population totale du CIUSSS. De plus, cette méthode a été choisie, puisque sonder la population totale serait plus difficile, demandant en temps et énergie, puis plus coûteux (Ajar, Dassa et Gougeon, 2009; Ly, Cockburn et Langholz, 2018).

Afin d'assurer un grand taux de réponse, les individus ont été contactés de plusieurs façons. Premièrement, ils ont été approchés en personne, puis un courriel a été envoyé à leur gestionnaire qu'il leur a fait suivre. Le président-directeur général a lui aussi été impliqué dans le processus en publiant plusieurs annonces dans le journal interne de l'organisation. Ces communiqués avaient pour but de partager la raison d'être du projet ainsi que ses objectifs, ce qui a permis de légitimer l'initiative. Finalement, notre contact principal au CIUSSS s'est occupé de faire parvenir plusieurs courriels aux répondants.

Les questionnaires ont été distribués aux participants à deux reprises, afin de mesurer les variables à un an d'intervalle. Puisque nous avançons que l'engagement au changement se développe dans le temps selon le niveau de ressources et de soutien de l'organisation, cette mesure décalée permet de vérifier s'il y a effectivement une dépendance entre ces composantes (Glambek, Skogstad et Einarsen, 2018).

### *2.3.1. L'éthique de recherche*

Une recherche visant des sujets humains doit être encadrée par un processus minutieux afin de réduire les conséquences pouvant survenir chez les participants. Ainsi, le projet est donc passé sous la loupe du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal qui a jugé ce que celui-ci répondait aux normes déontologiques.

La première page du questionnaire (voir Annexe A) a pour objet, d'informer les participants de l'étude sur les objectifs de la recherche, les dispositions prises pour assurer la protection des données ainsi que les droits de l'individu. En outre, les coordonnées du comité d'éthique en recherche (CER) ont été mises à disposition auquel cas un répondant aurait des questions ou voudrait formuler une plainte.

Pour ce qui est de la protection des données, les individus pouvaient conserver l'anonymat grâce à un système utilisant un identifiant employé pour distinguer les questionnaires. Seul le répondant connaissait cette information, car elle était uniquement utilisée lors du couplage suite aux deux temps de mesure et à des fins d'annulation de participation. En effet, cette dernière était entièrement volontaire et le répondant pouvait se désister à tout moment. Par ailleurs, la remise du questionnaire complété était considérée comme un consentement libre et éclairé concernant leur participation à cette étude.

Une fois les questionnaires remplis, pour les versions papier, les employés pouvaient sceller leur copie dans une enveloppe jointe désignée à l'attention de HEC Montréal. Les documents étaient alors entreposés dans un local barré et sécuritaire. Les réponses du questionnaire électronique n'étaient qu'accessibles au chercheur principal par son compte Qualtrics. De plus, faisant parti d'un projet de plus grand envergure, le chercheur principal nous a donc seulement partagé les données pertinentes pour le projet de recherche présent,

soit les scores des variables à l'étude et ce, après avoir eu l'approbation du comité d'éthique de recherche.

### *2.3.2. Le profil des répondants*

Pour commencer, nous avons dû préparer la base de données. Pour ce faire, les scores des questionnaires version papier ont été entrés manuellement dans un fichier Excel, alors que les données des versions électroniques ont pu être directement extraites de Qualtrics dans le format approprié. Ensuite, les données des deux temps de mesure ont été couplées grâce à l'identifiant du répondant. Un nettoyage des données a dû être réalisé pour assurer que les questionnaires étaient remplis à plus de 75 %, et ce pour chaque échelle. Dans le cas contraire, les résultats du questionnaire étaient exclus. Ce ratio a été déterminé en fonction de deux critères. En premier lieu, la majorité des échelles ont peu d'items, particulièrement celle de l'engagement au changement qui n'en contient que quatre. De surcroît, dans un souci de représentativité et dans la mesure où nous voulons effectuer le moins de modifications possibles, il est préférable d'avoir un ratio plus élevé. En effet, dans l'éventualité où un questionnaire était rempli à plus de 75 %, mais ayant tout de même une donnée manquante, la moyenne des réponses de l'individu sur ce facteur a été employée.

Comme il l'a été mentionné précédemment, pour assurer une représentativité de la population totale du CIUSSS à l'étude, un ratio de 10 % de chaque établissement et direction a été utilisé pour l'échantillonnage. Par conséquent, un total de 1252 participants a été sélectionné. Sur ce nombre, 742 questionnaires ont été remplis et considérés comme valides lors du premier temps de mesure, ce qui témoigne d'un taux de réponse de 59,27 %. De ceux-ci, le nombre total de répondants ayant rempli les questionnaires des deux temps de mesure est de 325. Par contre, suite à une première vérification, 6 ont été rejetés en raison d'un manque de réponse. Ainsi, l'échantillon final de répondants est de 319 ( $n = 319$ ), ce qui équivaut à un taux de réponse de 42,99 % pour le T2. Il est possible de se référer au tableau 2.1, pour prendre connaissance de leurs caractéristiques.

**Tableau 2.1 : Profil de l'échantillon**

<b>Variables</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Genre</b>	<b>319</b>	
Homme	57	(17,9%)
Femme	262	(82,1%)
<b>Âge moyen (n=319)</b>		44,45
<b>Ancienneté moyenne (n=312)</b>		14,27
<b>Nature de l'emploi</b>	<b>319</b>	
Gestionnaire	38	11,9%
Techniciens et professionnels de la santé	135	42,3%
Paratechnique, auxiliaires et métiers	20	6,3%
Personnel de bureau	72	22,6%
Personnel en soins infirmiers	53	16,6%
Médecins	1	0,3%
<b>Statut de l'emploi</b>	<b>318</b>	
Temps complet et régulier	259	81,2%
Temps complet et temporaire	13	4,1%
Temps partiel et régulier	42	13,2%
Temps partiel et temporaire	4	1,3%
<b>Niveau de scolarité</b>	<b>319</b>	
Secondaire	30	9,4%
Collégial	70	21,9%
Baccalauréat	130	40,8%
Maîtrise	79	24,8%
Doctorat	10	3,1%

Comme il est possible de le constater, la majorité des répondants sont des femmes (82,1 %), ce qui est courant dans le milieu de la santé<sup>1</sup>. Ensuite, l'ancienneté moyenne est de 14,27 ans (é-t. = 9,70). L'âge des individus se situe entre 21 et 70 ans avec une moyenne de 44,5 ans (é-t. = 10,10), ce qui est légèrement au-dessus de l'âge moyen de la population (43,5)<sup>2</sup>. Il est possible faire un constat similaire quant au niveau de scolarité<sup>3</sup>, mais ce sont des caractéristiques habituellement observées dans le milieu de la santé du Québec. En effet, une grande majorité des profils d'emploi dans ce secteur nécessite minimalement un diplôme collégial.

<sup>1</sup><http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/statistiques-de-sante-et-de-bien-etre-selon-le-sexe-volet-national/emplois-selon-la-categorie-professionnelle/>

<sup>2</sup> [Http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil17/societe/demographie/demo\\_gen/age\\_moyen17.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil17/societe/demographie/demo_gen/age_moyen17.htm)

<sup>3</sup> <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/panorama-regions-2017.pdf#page=45>

La majorité des répondants ont un statut d'emploi à temps plein et régulier (81,2 %), ce qui est concordant avec la population générale au Québec<sup>4</sup>. En outre, nous pouvons observer qu'une bonne proportion des participants est constituée de techniciens et professionnels de la santé (42,3 %) et du personnel administratif (22,6 %).

#### ***2.3.4. Instruments de mesure***

Comme il l'a été mentionné précédemment, les données utilisées dans le cadre de cette recherche font partie d'un projet d'investigation plus large. Ainsi, seules les échelles de mesure pertinentes à la recherche seront expliquées en détail. Pour consulter l'intégralité du questionnaire concernant ces variables, il est possible de se référer à l'annexe B. Les variables du LMX, du capital psychologique et du contrat psychologique ont été mesurées au premier temps, alors que celle de l'engagement au changement a été évaluée au T2.

#### ***La variable indépendante***

Afin de mesurer la qualité de la relation gestionnaire-employé, nous avons utilisé l'échelle *Leader-Member Exchange LMX-7* de Graen et Uhl-Bien (1995), puisqu'elle mesure la qualité de relation au lieu de la nature de celle-ci. De plus, elle est réputée pour avoir les meilleures propriétés psychométriques (Gerstner et Day, 1997). Cette échelle contient sept items de type *Likert* en cinq points. Un score élevé indique que la relation entre les membres de la dyade est de bonne qualité, alors qu'un faible score signifie que la relation est de moindre qualité. Un exemple d'item de cette échelle est : « *Selon vous, est-ce que votre supérieur immédiat connaît bien vos problèmes et vos besoins ?* ».

#### ***La variable dépendante***

L'échelle de mesure de l'engagement affectif au changement adoptée est celle de Herscovitch et Meyer (2002). Celle originale contient six items, mais nous l'avons adaptée en enlevant deux items à notation négative. Ainsi, l'échelle que nous avons utilisée est composée de quatre items où l'un de ceux-ci est à notation inversée. Elle est de type *Likert* en six points, allant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement en accord), ce qui signifie qu'un score élevé exprime un fort engagement affectif au changement. Un

---

<sup>4</sup><http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-sante-bien-etre/statistiques-de-sante-et-de-bien-etre-selon-le-sexe-volet-national/travail-a-temps-plein-et-a-temps-partiel/>

exemple d'item tiré de cette échelle serait : « *Je crois dans l'intérêt de faire ces changements* ».

### ***La variable médiatrice***

L'échelle du capital psychologique qui est appelée *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24) contient 24 items. Elle a été élaborée par Luthans *et al.* (2007). Ces items mesurent le PsyCap dans son ensemble ainsi que ses quatre sous-composantes (six items par sous-composantes). En effet, ils ont été bâtis autour d'échelles de mesure antérieures. Pour trois des items, nous avons dû recalculer les scores, puisqu'ils étaient à notation inverse. Ainsi, cette échelle de type *Likert* a sept niveaux, où 1 = *fortement en désaccord* et 7 = *fortement en accord*. Ainsi, un haut niveau de capital psychologique est caractérisé par un score élevé. Un exemple pour chaque sous-composante du PsyCap serait : « *Je suis optimiste à propos de tout ce qui peut m'arriver dans le futur dans mon travail* » (optimisme), « *Je trouve de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail* » (espoir), « *Je me sens capable d'apporter ma contribution à la planification des objectifs de mon unité de travail* » (auto-efficacité), « *Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer* » (Résilience, à notation inversée).

### ***La variable modératrice***

Pour ce qui est du contrat psychologique, l'échelle de mesure utilisée est adaptée de celle de Robinson et Morrison (2000). Notre échelle contient donc cinq items, dont deux ayant des scores inversés. De type *Likert*, elle a six niveaux allant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement en accord). Un exemple d'item se trouvant dans cette échelle serait : « *Je suis heureux (se) que mon organisation ait tenu ses promesses à mon égard dans mon travail* ».

### ***Les variables de contrôle***

Dans cette recherche, nous avons choisi des variables de contrôle généralement utilisées et communes aux études traitant de ces sujets, c'est-à-dire le genre, l'âge et l'ancienneté (Ahmad et Zafar, 2018; Avey, Wernsing et Luthans, 2008; Jing, Xie et Ning, 2014; Liden, Wayne et Stilwell, 1993). Cependant, après avoir effectué un test de colinéarité, nous nous

sommes rendu compte que l'âge et les années d'ancienneté sont similaires, donc nous n'avons que gardé l'ancienneté.

L'échelle pour le genre est nominale (1 = homme, 2 = femme) alors que l'échelle d'ancienneté est continue. Il est intéressant de regarder du côté de l'ancienneté, car cela pourrait affecter la perception d'une relation de qualité et du respect du contrat psychologique. Toutefois, nous pensons que cela aura peu ou de minimes effets sur les variables principales à l'étude. En effet, il est démontré qu'une relation de qualité peut se former aussi tôt que deux semaines à l'emploi (Liden, Wayne et Stilwell, 1993).

### *2.3.5. Fidélité de mesure*

Pour chaque échelle de mesure, nous avons calculé, à l'aide du logiciel SPSS version 25, l'alpha de Cronbach, un indice qui évalue leur cohérence interne. Il est possible de constater dans le tableau 2.2 que nos échelles de mesure se retrouvent toutes au-dessus du seuil acceptable de  $\alpha \geq 0,70$  (Hair *et al.*, 2014). De plus, deux de nos échelles ont de meilleurs scores que ceux obtenus par les auteurs les ayant élaborées. En effet, pour l'échelle de la relation gestionnaire-employé (LMX-7), toutes les mesures répertoriées par les chercheurs se trouvent entre 0,80 et 0,90 (Graen et Uhl-Bien, 1995). Quant à l'échelle du capital psychologique, Luthans *et al.* (2007) ont calculé les mesures sur quatre échantillons différents, puis ont obtenu un score global de 0,89 pour trois de ceux-ci et 0,88 pour le dernier. Dans le même sens, ils ont calculé les alphas de chaque sous-composante et ont rapporté les résultats suivants : le sentiment d'auto-efficacité (0,75; 0,84; 0,85; 0,75), l'espoir (0,72; 0,75; 0,80; 0,76), l'optimisme (0,74; 0,69; 0,76; 0,79) et la résilience (0,71; 0,71; 0,66; 0,72).

**Tableau 2.2 : Fidélité - Alphas de Cronbach**

Échelle de mesure	Alphas ( $\alpha$ )
<b>LMX</b> (7 items)	0,93
<b>Engagement au changement</b> (4 items)	0,90
<b>Capital psychologique</b> (24 items)	0,93
Auto-efficacité (6 items)	0,88
Espoir (6 items)	0,88
Optimisme (6 items)	0,77
Résilience (6 items)	0,78
<b>Contrat psychologique</b> (5 items)	0,88

Nos deux autres échelles ont des scores inférieurs, par contre la différence entre les scores reste minime. En effet, pour celle de l'engagement (Herscovitch et Meyer, 2002) et celle du contrat psychologique (Robinson et Morrison, 2000), les auteurs ont obtenu un alpha de Cronbach de 0,92.

#### **2.3.6. Validation du modèle**

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est un outil utile pour examiner la relation entre les construits latents et pour confirmer que nos hypothèses, converties en un modèle, expliquent le mieux les liens entre les variables observées (Jackson, Gillaspay et Purc-Stephenson, 2009). De plus, il prend également en considération les mesures d'erreur, importantes à prendre en compte, puisqu'elles peuvent affecter les conclusions (Yang,

**Tableau 2.3 : Critères des indices de mesure du CFA**

Indice de mesure	Critère
CMIN/DF	$\leq 3$
CFI	$\geq 0.90$
IFI	$\geq 0.90$
RMSEA	$\leq 0.08$
SRMR	$\leq 0.08$

2010). La validité des variables utilisées dans cette recherche a été maintes fois prouvée dans les recherches antérieures. Toutefois, dans un souci de rigueur, il nous est apparu pertinent de la mesurer.

Pour ce faire, nous avons utilisé Amos 25, un module complémentaire au logiciel SPSS afin de calculer plusieurs

indices nécessaires pour évaluer le *goodness-of-fit* d'un modèle de covariance. Nous avons opté pour le chi-square avec son degré de liberté associé (CMIN/DF), le *comparative fit index* (CFI) et l'*incremental fit index* (IFI), qui sont des indices mesurant

la différence entre les matrices de covariance de notre échantillon comparativement à ce qui est attendu théoriquement. De plus, nous avons aussi regardé le RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) et le SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) pour mesurer les erreurs résiduelles, puis l'écart entre la matrice observée et celle estimée (Jackson, Gillaspay et Purc-Stephenson, 2009). Finalement, nous avons aussi évalué le ECVI (*Expected Cross Validation Index*), qui permet de faire une comparaison statistique de *fit* entre différents modèles (Herscovitch et Meyer, 2002). À l'exception de ce dernier, les critères de satisfaction se trouvent dans le tableau 2.3. En effet, le ECVI n'a pas de délimitation à proprement dit. Il s'agit idéalement d'avoir une valeur faible et que les scores du modèle à l'étude et de celui optimal soient rapprochés.

Il est possible d'affirmer que notre modèle est valide, puisqu'il respecte majoritairement les critères mentionnés précédemment (CMIN/DF = 2,18; CFI = 0,89; IFI = 0,89; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,07, ECVI = 5,57;  $p \leq 0,001$ ). Bien que les scores du CFI et de l'IFI ne soient pas de 0,90 ou plus, ils s'y rapprochent fortement. Pour ce qui est de l'ECVI, le résultat du modèle optimal est de 5,16, ce qui constitue une minime différence.

### **2.3.7. Les méthodes d'analyse**

Tout d'abord, nous avons mesuré les coefficients d'asymétrie (*skewness*) et d'aplanissement (*kurtosis*) pour examiner la distribution des données. Nous avons également procédé à une matrice de corrélation bivariée qui calcule le coefficient de Pearson ( $r$ ) pour vérifier les relations linéaires. Finalement, afin de vérifier les hypothèses émises au départ, nous avons effectué une analyse de régression hiérarchique linéaire entre la variable indépendante et dépendante (H1). Pour ce qui est des deux autres hypothèses, nous avons aussi procédé à une régression linéaire, mais nous avons utilisé la méthode *bootstrapping* à l'aide du logiciel *Process* dans SPSS pour être en mesure d'évaluer la médiation (H2) et la médiation modérée (H3).

## Chapitre 3 : Résultats

Ce chapitre fait état des résultats obtenus lors de nos analyses statistiques. Ils seront exposés à titre descriptif, puis seront interprétés au chapitre ultérieur. Nous allons tout d’abord nous tourner du côté de la distribution pour nous assurer que celle-ci suit bien une tendance normale. Ensuite, nous allons faire part des scores moyens pour chaque variable à l’étude, puis nous présenterons les coefficients de corrélation, pour finalement procéder à une vérification des hypothèses.

### 3.1. Analyses préliminaires et descriptives

Il est possible de prendre connaissance des statistiques descriptives de chaque variable avec le tableau 3.1 ci-dessous. Nous avons effectué un test d’asymétrie (*skewness*) et d’aplanissement (*kurtosis*) afin de nous assurer que les données de l’échantillon suivent une courbe normale de distribution. Selon Haccoun et Cousineau (2010), ces coefficients devraient se trouver entre -1,5 et 1,5, ce qui est le cas avec l’échantillon de cette étude, à l’exception de la variable du genre. Il a déjà été stipulé précédemment que le milieu de la santé est caractérisé par une présence plus accrue de femmes, tout comme notre échantillon (82,1 %), ce qui explique ce résultat. Nous remarquons également que l’écart-type de la moyenne d’expérience de travail est plutôt élevé. Cependant, l’ancienneté s’étend de aucune à 38 années d’expérience, alors que la moyenne est de 14 années. Par conséquent, il est normal qu’il semble considérable.

**Tableau 3.1 : Statistiques descriptives**

Variable	N	Moyenne	Écart-type	Asymétrie	Aplanissement
Genre	319	1,82	,38	-1,69	,85
Ancienneté	312	14,27	9,70	,46	-,87
LMX	319	3,38	,95	-,35	-,42
PsyCap	319	4,73	,72	-,15	,59
Contrat	319	4,09	1,31	-,16	-,56
Eng	319	3,64	1,21	-,17	-,59

*Notes : n=319; Genre : Homme = 1, Femme = 2, LMX = relation gestionnaire-employé, PsyCap = capital psychologique, Contrat = contrat psychologique, Eng = engagement au changement*

Ensuite, le score moyen pour la variable de la relation gestionnaire-employé est de 3,38 sur cinq items (é-t. = 0,95), ce qui relativement élevé. Les variables du capital psychologique, du contrat psychologique et de l’engagement au changement sont modestement au-

dessus du point central de l'échelle avec des moyennes de 4,73/7 (é-t. = 0,72), de 4,09/7 (é-t. = 1,31) et de 3,64/6 (é-t. = 1,21) respectivement. Nous pouvons observer que les écarts-types pour le contrat psychologique et l'engagement au changement sont légèrement élevés, ce qui rend compte d'une plus grande variance des réponses, donc qu'elles sont plus étendues que concentrées autour de la moyenne.

### 3.2. Analyses corrélationnelles

Afin de rendre compte des relations linéaires entre les variables, nous avons calculé les coefficients de corrélations de Pearson ( $r$ ). Ce test permet d'exprimer la force et le sens (négative ou positive) de la relation entre les construits sans toutefois exprimer une causalité. Ce coefficient doit se trouver entre -1 et 1. Selon Cohen (1988), un score se rapprochant de 0 équivaut à une relation nulle, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'association entre les variables. Un coefficient sous 0,30 témoigne d'une faible relation, sous 0,60 exprime une relation modérée et de plus de 0,60 d'une relation forte. Nous pouvons nous tourner du côté du tableau 3.2 pour observer les coefficients de corrélation entre chaque variable.

**Tableau 3.2 : Matrice des corrélations**

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Genre	1					
2. Ancienneté	-,001	1				
3. LMX	-,048	,016	(,93)			
4. PsyCap	-,009	,176**	,274**	(,93)		
5. Contrat	-,029	,040	,402**	,144**	(,88)	
6. Eng	-,074	-,073	,156**	,237**	,261**	(,90)

Notes :  $n=319$ , LMX = relation gestionnaire-employé; PsyCap = capital psychologique; Contrat = contrat psychologique; Eng = engagement au changement; \*\*  $p \leq 0,01$

Tout d'abord, nous pouvons constater que la relation entre les variables principales à l'étude et les variables contrôles sont faibles, mais surtout non significatives ( $p \geq 0,05$ ), hormis pour la corrélation entre l'ancienneté et le capital psychologique (0,18). Cette relation demeure faible, mais cela peut indiquer que l'expérience de travail dans ce milieu peut engendrer un PsyCap plus élevé. Cela pourrait être, par exemple, dû au fait que l'individu est plus à l'aise dans ses fonctions, puis il a pu surmonter des obstacles dans son rôle, donc le sentiment d'auto-efficacité et la résilience seront perçus plus grand.

D'autre part, nous pouvons observer que le LMX est relié significativement au capital psychologique ( $r = 0,27, p < 0,01$ ) et à l'engagement au changement ( $r = 0,16, p < 0,01$ ). Bien que ces relations soient faibles, il est intéressant de voir qu'elle est légèrement plus forte avec le capital psychologique que l'engagement au changement. En outre, la corrélation entre le PsyCap et l'engagement au changement ( $r = 0,24, p < 0,01$ ) est aussi faible et significative. Notre première hypothèse stipule qu'un LMX de qualité ferait en sorte que les employés sont plus engagés envers une initiative de changement organisationnel. Toutefois, nous ajoutons avec notre deuxième hypothèse que cette relation serait médiée par le capital psychologique, de sorte qu'une relation de qualité augmenterait le capital psychologique des employés, qui en retour occasionnerait un meilleur engagement au changement. Ainsi, ces corrélations peuvent venir appuyer ces hypothèses de façon préliminaire.

Quant au contrat psychologique et à l'engagement au changement, cette relation est aussi modérément faible et significative ( $r = 0,26, p < 0,01$ ). Il existe bien un lien entre ces variables, mais sa faible amplitude pourrait laisser présager un effet indirect plutôt que direct comme nous le mentionnons dans notre troisième hypothèse. Ainsi, dans un contexte où le contrat psychologique est respecté, les individus seront plus enclins à investir de leurs ressources afin de s'engager au changement.

Ensuite, la relation entre le LMX et le contrat psychologique est modérée et significative ( $r = 0,40, p < 0,01$ ). Cela appuie certaines recherches qui affirment entre autres, qu'une relation de qualité peut influencer la perception du contrat psychologique. En effet, ces auteurs affirment que grâce à la relation de qualité, l'échange de ressources se fait plus facilement ce qui peut satisfaire les conditions d'obligations dictées par le contrat psychologique. De plus, les gestionnaires sont souvent les représentants de l'organisation, donc le respect des ententes passe par eux (Henderson *et al.*, 2008). Néanmoins, puisque ce n'est pas là le sujet de notre étude, nous ne pousserons pas plus loin cette réflexion.

Pour ce qui est de la relation entre le capital psychologique et le contrat psychologique, elle s'avère minime, mais significative ( $r = 0,14, p < 0,01$ ). Cela laisse donc transparaître un faible risque de colinéarité qui sera important à prendre en compte lorsque nous ferons

la vérification de nos hypothèses, puisque nous calculerons l'effet d'interaction de ces deux variables.

### 3.3. Vérification des hypothèses

Nous avons pu observer dans les paragraphes précédents qu'il existe bel et bien des relations entre les variables à l'étude, bien qu'elles soient relativement faibles. Par conséquent, il en convient de regarder ces corrélations de manière plus approfondie. Cette présente section fait part de nos résultats obtenus dans le cadre de la vérification de nos hypothèses formulées au premier chapitre de cette recherche.

Pour ce faire, nous avons procédé à des analyses de régression afin de préciser ces relations et explorer l'effet d'interaction. Pour la première hypothèse, nous avons fait un test de régression hiérarchique simple, alors que pour la deuxième et troisième hypothèse, la technique « *Bootstrap* » a été effectuée à 5000 échantillonnages dans un intervalle de confiance de 95 % (*Process* : Hayes, 2013). Cela nous a permis de conclure s'il était possible ou non de soutenir nos hypothèses.

#### 3.3.1. La relation entre le LMX et l'engagement au changement (H1)

Afin de tester notre première hypothèse qui souligne que la relation de qualité entre un superviseur et son employé occasionne un meilleur engagement envers un changement chez ce dernier, nous avons commencé avec une régression linéaire simple en deux blocs. Comme le démontre le tableau 3.3, les variables de contrôle et la variable dépendante ont été entrées, puis nous avons ajouté la variable indépendante du LMX dans le deuxième bloc.

**Tableau 3.3 : Modèles de la régression hiérarchique (H1)**

Modèle	Variables ajoutées
Bloc 1	Genre, ancienneté
Bloc 2	Genre, ancienneté, LMX
Variable dépendante	Engagement au changement

Tout d'abord, nous avons effectué un test de colinéarité (VIF) entre les variables afin de nous assurer que celles-ci sont indépendantes. Tous les scores étaient de 1, ce qui signifie

que les variables ne partagent effectivement rien entre elles. De plus, nous pouvons remarquer à l'aide du tableau 3.4 ci-dessous que la régression linéaire entre les variables de contrôle du genre et de l'ancienneté, puis la variable dépendante de l'engagement au changement n'est pas significative. En effet, l'importance de significativité ( $\Delta F$ ) et les coefficients de régression ne sont pas significatifs.

Pour ce qui est du deuxième modèle, nous avons évalué le coefficient de détermination ( $r^2$ ), qui indique la variance partagée entre deux variables (Cohen, 2003; Hahn et Macé, 2012). Nous constatons que la relation de qualité manager-employé explique 3 % de la variance sur l'engagement au changement. Ce modèle est le seul à mieux expliquer la variance sur l'engagement au changement puisque  $\Delta F$  est significatif ( $\Delta F = 7,99$ ;  $p \leq 0,01$ ). De plus, le coefficient de régression de la relation entre le LMX et l'engagement au changement est de  $\beta = 0,16$  ( $t(308) = 2,83$ ;  $p \leq 0,01$ ). Par conséquent, nous pouvons soutenir l'hypothèse 1, soit qu'une relation de qualité entre un gestionnaire et son employé est associée à un plus grand niveau d'engagement affectif au changement.

**Tableau 3.4 : Régression hiérarchique sur l'engagement au changement (H1)**

Modèles et variables	$r^2$	$\Delta r^2$	$\Delta F$	$\beta$	t	P
<b>Modèle 1</b>	,01	,01	1,63			
Genre				-,07	-1,27	,21
Ancienneté				-,07	-1,29	,20
<b>Modèle 2</b>	,04	,03	7,99*			
Genre				-,07	-1,16	,25
Ancienneté				-,08	-1,34	,18
LMX				,16	2,83	,01

Notes : LMX = relation gestionnaire-employé; variable dépendante = engagement au changement;  $n = 312$ ; \* $p \leq 0,01$ ;

### 3.3.2. L'effet médiateur du capital psychologique (H2)

La deuxième hypothèse de cette étude fait part du capital psychologique en tant que médiateur de la relation entre le LMX et l'engagement au changement. Nous avons pu réaliser cette vérification à l'aide du module *Process v3.3* dans SPSS. Nous avons pris le modèle 4, où nous avons mis l'engagement au changement comme variable dépendante (Y), la relation superviseur-subordonné comme variable indépendante (X) et

le capital psychologique comme variable médiatrice (M). Nous avons également ajouté les variables de contrôle du genre et de l'ancienneté.

En premier lieu, nous regardons la relation entre le LMX et l'engagement au changement pour vérifier notre hypothèse et nous retrouvons un coefficient de régression de  $\beta = 0,20$  ( $t(308) = 2,83$ ;  $p < 0,001$ ). Bien que nous l'ayons déjà estimé dans la section précédente, nous voulons y jeter un œil, puisque nous voulons évaluer lorsque la médiation est prise en compte, si cette relation demeure significative. Ainsi, la première hypothèse est soutenue ( $F(3,308) = 3,77$ ;  $p < 0,01$ ;  $r^2 = 0,04$ ).

Ensuite, le coefficient de régression entre le LMX et le PsyCap est significatif ( $\beta = 0,20$ ;  $t(308) = 4,86$ ;  $p < 0,001$ ). Ainsi, la relation superviseur-subordonné prédit le capital psychologique ( $F(3,308) = 11,44$ ;  $p < 0,001$ ) avec une taille d'effet  $r^2 = 0,10$ . Il est à noter que tout comme les coefficients de corrélation, l'expérience a un effet significatif sur le capital psychologique, bien qu'il soit très faible ( $\beta = 0,01$ ;  $t(308) = 3,19$ ;  $p < 0,01$ ). De plus, il en convient de regarder si le médiateur (PsyCap) prédit de façon significative la variable dépendante (l'engagement au changement), ce qui est effectivement le cas ( $\beta = 0,38$ ;  $t(307) = 3,93$ ;  $p < 0,001$ ).

Pour ce qui est de la médiation, il est possible d'observer que les variables du LMX et du capital psychologique prédisent l'engagement affectif envers le changement avec une taille d'effet  $r^2 = 0,08$  ( $F(4,307) = 6,82$ ;  $p < 0,001$ ). De surcroît, nous pouvons observer qu'en prenant en compte l'effet de médiation, la relation entre la relation manager-employé et l'engagement au changement n'est plus significative ( $\beta = 0,13$ ;  $t(307) = 1,74$ ,  $p > 0,05$ ). Une relation significative a également été trouvée entre l'ancienneté et l'engagement au changement, mais est, elle aussi, minime ( $\beta = -0,01$ ,  $t = -2,05$ ;  $p < 0,05$ ).

Afin de soutenir davantage cette affirmation, il est possible de se rapporter au tableau 3.5, qui fait état des effets directs et indirects de la variable indépendante (X), soit le LMX, sur la variable dépendante (Y), c'est-à-dire l'engagement au changement. L'incidence directe de X en prenant compte l'effet de la médiation est maintenant de 0,13 (comparé à 0,20 au départ) et n'est plus significative ( $p > 0,05$ ; LLCI = -0,02; ULCI = 0,27). Alors que l'effet indirect standardisé (passant par le capital psychologique (M)) est de 0,06 et

est significatif (LLCI = 0,02; ULCI = 0,10). Par conséquent, notre deuxième hypothèse est soutenue.

**Tableau 3.5: Résultats de la médiation du capital psychologique (H2)**

	<b>Effet</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Effet total X sur Y	,20	,07	2,83	,01	,06	,35
Effet direct X sur Y	,13	,07	1,74	,08	-,02	,27
		<b>Boot SE</b>	<b>Boot LLCI</b>	<b>Boot ULCI</b>		
Effet indirect X sur Y	,08	,03	,03	,13		
Effet indirect standardisé X sur Y	,06	,02	,02	,10		

Note : n=312

### 3.3.3. La médiation modérée par le contrat psychologique (H3)

La troisième hypothèse affirme que lorsqu'un individu perçoit que le contrat psychologique entre son organisation et lui est respecté, la relation entre le capital psychologique et l'engagement au changement sera modérée, c'est-à-dire qu'elle sera plus forte. Nous avons testé cette hypothèse, une fois de plus, à l'aide du module *Process v3.3* de SPSS en utilisant le modèle 14, où X est le LMX, Y est l'engagement au changement, M est le PsyCap et W est le contrat psychologique.

Le tableau 3.6 indique, en premier lieu que la médiation modérée explique 13% de la variance des variables sur l'engagement au changement ( $r^2 = 0,13$ ;  $F(6,305) = 7,71$ ;  $p < 0,001$ ). Une fois de plus, l'ancienneté a un modique effet sur l'engagement au changement lorsque nous prenons en compte le contrat psychologique ( $\beta = -0,01$ ;  $t(305) = -2,12$ ;  $p < 0,05$ ). La relation entre le LMX et l'engagement au changement demeure non significative ( $\beta = 0,01$ ;  $t(305) = 0,18$ ,  $p > 0,05$ ). Celle entre le PsyCap et l'engagement au changement est significative ( $\beta = 0,36$ ;  $t(305) = 3,85$ ;  $p < 0,001$ ), tout comme celle entre le contrat psychologique et la variable dépendante ( $\beta = 0,22$ ;  $t(305) = 4,15$ ;  $p < 0,001$ ). Cependant, l'effet d'interaction entre le capital psychologique et le contrat psychologique n'est pas significatif ( $\beta = -0,05$ ;  $t(305) = -0,69$ ;  $p > 0,05$ ).

**Tableau 3.6 : Résultats de la médiation modérée par le contrat psychologique (H3)**

Variables	$\beta$	t	p	r <sup>2</sup>	F	p
<b>Médiation modérée</b>				,13	7,71	0,001
LMX	,01	,18	,86			
PsyCap	,36	3,85	,00			
Contrat	,22	4,15	,00			
Interaction PsyCap X Contrat	-,05	-,69	,49			
Ancienneté	-,01	-2,12	,04			

Notes : LMX = relation gestionnaire-employé; PsyCap = capital psychologique; Contrat = contrat psychologique; variable dépendante = engagement au changement; n=312.

Pour mieux comprendre pourquoi le phénomène de la médiation modérée ne fonctionne pas, nous avons regardé les résultats de l'effet conditionnel du contrat psychologique dans le modèle à l'étude. Ces données sont répertoriées au tableau 3.7 ci-dessous.

**Tableau 3.7: Effet conditionnel modérateur du contrat psychologique**

Niveau de contrat psychologique	Effet	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Faible	,09	,04	,03	,16
Moyen	,07	,03	,03	,13
Élevé	,06	,04	-,01	,13

Nous remarquons que seule la relation où le niveau de contrat psychologique est élevé n'est pas significative (LLCI = -,01; ULCI = 0,13). À un faible niveau de contrat psychologique, l'effet du capital psychologique sur l'engagement au changement est de  $\beta = 0,09$ , à un niveau moyen, l'effet est de  $\beta = 0,07$ , alors qu'à un niveau élevé, l'effet est de  $\beta = 0,06$  (n.s). Par conséquent, notre troisième hypothèse n'est pas soutenue.

## Chapitre 4 : Discussion

Le présent chapitre a pour objet de mettre en contexte les résultats exposés au chapitre précédent. Par conséquent, un retour sur les objectifs nous permettra, par la suite, de faire une interprétation de nos résultats. Nous présenterons les contributions théoriques, ainsi que les implications pratiques que l'on peut tirer de nos résultats. Ensuite, nous allons discuter des limites associées à notre méthodologie de recherche, ce qui dressera la table afin de poursuivre avec des propositions de pistes d'investigations futures.

Afin de bonifier le taux de succès d'implantation de changement dans les organisations, l'objectif de ce mémoire était de comprendre comment il est possible d'améliorer l'engagement au changement des individus. En effet, puisque cette attitude de travail se démarque par son intention d'agir, elle permet aux organisations ayant des employés engagés envers les initiatives de changement d'être plus agiles, car ils seront prédisposés à avoir des comportements de soutien (Herscovitch et Meyer, 2002).

Pour ce faire, nous nous sommes tournés vers la relation manager-employé (LMX) et avons voulu mesurer son impact sur la variable à prédire. En effet, les individus ayant une relation de qualité avec leur supérieur vont avoir confiance en ce dernier ce qui légitime la stratégie de changement à venir. De plus, cette proximité permet un meilleur échange d'information et autres ressources qui peuvent diminuer l'ambiguïté vécue lors d'une telle situation. Par conséquent, les individus se sentiront plus aptes à faire face à un tel défi (Bernerth *et al.*, 2007).

Cependant, puisque ce lien a déjà été établi dans la littérature (Parish, Cadwallader et Busch, 2008) et que nous avons pour objectif de pousser plus loin la compréhension de cette relation, nous avons posé que la relation entre le LMX et l'engagement au changement serait plutôt médiée par le capital psychologique. En effet, cette ressource personnelle engendre une vision positive chez les employés, les rend confiants, ce qui les motive à persévérer dans l'atteinte de leurs objectifs et de s'adapter en cas d'obstacle (Luthans *et al.*, 2007).

De plus, nous voulions regarder l'influence du contexte organisationnel (pourquoi contrat, préciser justification de son utilisation) dans lequel un employé œuvre en ajoutant le contrat psychologique comme modérateur de la relation entre le PsyCap et l'engagement au changement. En effet, si un employé perçoit que son organisation honore l'entente qu'elle a prise à son égard, en plus d'être confiants et positifs envers l'avenir, il sera d'autant plus favorable à s'engager à un changement.

À cet effet, l'apport fondamental de ce mémoire se veut dans l'effet d'interaction entre la ressource personnelle qu'est le capital psychologique et la variable contextuelle du contrat psychologique. De surcroît, nous avons ancré nos hypothèses dans la théorie de la conservation des ressources, qui stipule que les individus cherchent à protéger, retenir ou obtenir des ressources (Hobfoll, 2001). Cela apporte un appui supplémentaire à nos hypothèses, car les personnes ayant plus de ressources sont celles qui vont en investir davantage. Ainsi, les personnes ayant un plus haut niveau de capital psychologique, puis qui perçoivent que leur organisation respecte ses promesses seront plus engagées envers une implantation de changement.

#### **4.1. Interprétation des résultats**

Pour commencer, suite à nos analyses statistiques, nous avons pu constater que les participants de cette recherche sont moyennement engagés envers le changement (3,64/6). Lorsque l'on regarde plus en profondeur, l'écart-type est relativement grand (1,21), ce qui signifie que les données se distribuent sur une variance raisonnable. Il y a donc place à amélioration, ce qui démontre la pertinence de cette étude.

De plus, de manière générale, nos résultats soutiennent nos hypothèses émises précédemment, à l'exception de celle concernant le contrat psychologique. Ainsi, la relation de qualité engendre un meilleur engagement au changement chez les employés. Cependant, cette relation est mieux expliquée par l'ajout d'un médiateur, c'est-à-dire le capital psychologique. Nous préciserons le tout plus en détail dans les paragraphes suivants.

#### ***4.1.1. Retour sur la première hypothèse : L'effet du LMX sur l'engagement au changement***

Notre première hypothèse énonçait que la relation superviseur-supervisé de qualité occasionne un meilleur engagement affectif des employés envers un changement organisationnel. Ayant mesuré ces variables en deux temps, nos résultats, après avoir été contrôlés pour le genre et l'ancienneté, démontrent effectivement que le LMX prédit l'engagement affectif au changement.

La littérature mentionne l'importance du support social (Arif *et al.*, 2017) et du partage d'informations pertinentes et détaillées concernant le changement pour être en mesure de faire face et de s'adapter à une telle initiative (van den Heuvel *et al.*, 2013). Nos résultats viennent compléter ces affirmations en positionnant la relation entre un gestionnaire et son employé comme une ressource de travail agissant à titre de soutien. En effet, en se basant sur la théorie des échanges sociaux, c'est plutôt au travers des échanges découlant de la relation entre un manager et son subordonné que la distribution de ressources est possible, ce qui suscitera l'engagement des employés envers un changement (Graen et Uhl-Bien, 1995). Cela vient aussi servir d'appui aux conclusions des recherches antérieures qui ont également trouvé ce lien (Lee, Scandura et Sharif, 2014; Parish, Cadwallader et Busch, 2008).

Ceci dit, nos résultats révèlent que le LMX explique uniquement trois pour cent de la variance de l'engagement au changement, ce qui semble être seulement une petite portion. De plus, le coefficient de régression entre les deux variables est faible. L'intervalle des temps de mesure entre la relation gestionnaire-employé et l'engagement au changement peut avoir une incidence sur nos résultats si, par exemple, il y a eu un changement de manager entre les deux évaluations. À cet effet, un employé qui avait une meilleure relation avec son précédent supérieur peut se voir moins engagé envers un changement si le présent superviseur ne met pas en place les conditions nécessaires.

En considérant la littérature, nous pouvons émettre une deuxième supposition en regard à la modeste relation entre le LMX et l'engagement affectif au changement. En effet, il est stipulé que les employés vont avoir des attitudes et comportements positifs au travers de la relation de qualité avec leur gestionnaire, car ils vont avoir un sentiment d'obligation à

donner en retour. Cela s'apparente alors plus à l'engagement normatif plutôt qu'à l'engagement affectif au changement.

Finalement, nous avons vu précédemment que plusieurs variables peuvent prédire l'engagement au changement comme nous l'avons discuté dans ses antécédents. Cependant, la relation manager-employé demeure pertinente. Cela peut donc laisser supposer que son effet n'est peut-être pas direct et qu'un autre processus peut expliquer de façon plus concrète comment cette variable peut venir jouer sur l'engagement affectif des employés envers un changement. D'ailleurs c'est ce que nous avons postulé au départ et cela nous conduit alors vers notre deuxième hypothèse.

#### *4.1.2. Retour sur la deuxième hypothèse : L'effet médiateur du capital psychologique*

La deuxième hypothèse de ce mémoire énonçait que la relation entre le LMX et l'engagement au changement serait plutôt médiée par une ressource personnelle, c'est-à-dire le capital psychologique. En d'autres termes, cela signifie que la relation de qualité entre un manager et son employé accentue le niveau de capital psychologique chez ce dernier, ce qui, en retour, augmente son engagement au changement.

Il est possible d'affirmer que nos résultats soutiennent ces affirmations. En effet, la relation gestionnaire-employé prédit le capital psychologique, qui en retour prédit l'engagement au changement. De surcroît, ce qui est particulièrement important à considérer est que cette médiation est complète. En effet, lorsque celle-ci est prise en compte, la relation entre le LMX et l'engagement au changement n'est plus significative. Qui plus est, comparativement à l'effet direct de la relation manager-employé, la taille d'effet de la médiation sur l'engagement au changement est doublée.

Par conséquent, nos résultats démontrent que la relation de qualité entre un manager et son subordonné affecte indirectement l'engagement au changement de ce dernier. Si on se rapporte à la littérature, cela signifie que par le biais des échanges, le leader va favoriser le partage de ressources, tel que l'information concernant le changement à venir, ce qui va augmenter le niveau de capital psychologique chez l'employé (Chaurasia et Shukla, 2014). Celui-ci sera alors plus optimiste envers l'avenir, mais aussi confiant en lui-même pour faire face à ce défi de taille, ce qui lui donnera une motivation à persévérer dans la

tâche, puis à s'adapter lors d'obstacle ou à se relever en cas d'échec. Par conséquent, il sera plus en mesure de s'engager envers l'initiative de changement (Avey *et al.*, 2011).

De plus, en lien avec la théorie de la conservation des ressources érigée par Hobfoll (2001), nos résultats soutiennent les conclusions de Breevaart *et al.* (2015), où le LMX est prouvé comme étant une ressource de travail importante qui permet à d'autres ressources de se construire. Par conséquent, la relation de qualité entre un manager et son employé joue un meilleur rôle sur le développement des ressources individuelles que directement sur l'adoption d'attitudes positives envers le changement.

En outre, toujours en lien avec la théorie COR, il est stipulé que les individus ayant un plus haut niveau de ressources sont plus disposés à investir de celles-ci pour avoir des gains futurs, ce qui est démontré par nos résultats. Ainsi, bien que la relation gestionnaire-employé soit une ressource de travail, nos résultats peuvent laisser sous-entendre que les ressources personnelles prennent une plus grande importance dans ce contexte. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il ne s'agit pas simplement de détenir les informations nécessaires pour légitimer le changement et de savoir quelles tâches seront requises pour l'implanter. Il est également crucial d'avoir une capacité d'adaptation et une énergie incitant les employés à procéder en ce sens.

Nos résultats appuient aussi la littérature discutant des effets positifs des ressources, plus particulièrement celle du capital psychologique, dans l'implantation d'une stratégie de changement. Certains auteurs ont étudié l'impact des sous-composantes du PsyCap et ont démontré que l'optimisme (Kool et van Dierendonck, 2012), la résilience (Malik et Garg, 2017) et le sentiment d'auto-efficacité (Herold, Fedor et Caldwell, 2007) sont reliés à l'engagement des employés envers un changement. D'autres chercheurs ont découvert un lien entre l'espoir et la capacité d'adaptation face à un changement (Strauss *et al.*, 2015). Toutefois, bien que les sous-composantes du capital psychologique permettent aux individus d'être plus engagés envers une telle initiative, nous venons ajouter une valeur à ces recherches en utilisant le capital psychologique comme facteur de deuxième ordre. Il ne s'agit pas de simplement avoir une diminution du stress vécu lors d'une implantation de changement parce que l'on se sent en contrôle ou de voir les bénéfices de cette

initiative. Les composantes opèrent plutôt en synergie pour se développer entre elles et engendrent une propension motivationnelle de sorte que les individus sont plus engagés envers un changement.

D'ailleurs, certaines études font aussi part du rôle du capital psychologique global dans plusieurs formes d'engagement (Chaurasia et Shukla, 2014; Idris et Manganaro, 2017; Xu, Liu et Chung, 2017). Cela démontre qu'en dépit de la cible d'engagement, les employés positifs qui se sentiront plus outillés auront une plus grande persévérance envers leurs objectifs.

#### *4.1.3. Retour sur la troisième hypothèse : La médiation modérée par le contrat psychologique*

Notre troisième et dernière hypothèse stipule que la relation entre le capital psychologique et l'engagement au changement est modérée par le contrat psychologique. Ainsi, lorsque cette variable est respectée, la relation entre le PsyCap et l'engagement au changement est accentuée. Toutefois, nos résultats ne nous permettent pas de soutenir complètement cette affirmation.

En effet, en ajoutant cette modération, notre modèle conceptuel explique maintenant 13 % de la variance sur l'engagement au changement, et ce, de manière significative. Le capital psychologique demeure lié à l'engagement au changement, puis s'ajoute aussi le contrat psychologique. Toutefois, l'effet d'interaction entre le capital psychologique et le contrat psychologique n'est pas significatif.

Nous pouvons observer, en regardant l'effet conditionnel du contrat psychologique, que celui-ci n'est pas sans conséquence. En effet, à mesure que le niveau de contrat psychologique augmente, l'effet du capital psychologique sur l'engagement au changement s'amointrit. Ce n'est qu'à un niveau élevé de contrat psychologique que la modération n'est plus significative. Cela peut s'expliquer par le fait que l'effet du capital psychologique à faible niveau de contrat psychologique n'est pas assez élevé au départ, alors il ne peut compenser au fur et à mesure qu'il diminue alors que le niveau de la variable modératrice augmente. En d'autres mots, cette dernière a un impact prépondérant, lorsqu'elle est respectée, donc elle vient diminuer l'influence du capital

psychologique à chaque niveau. Si l'effet initial de celui-ci avait été supérieur (par exemple : 0,13 au lieu de 0,09), son effet final aurait été assez important pour que l'effet modérateur du contrat psychologique à niveau élevé puisse être significatif.

L'interprétation que nous pouvons soutirer de ces résultats est que ces variables n'agissent pas en interaction, mais que chacune amène sa part de bénéfice. En effet, malgré que nos résultats ne soient pas concluants par rapport au niveau élevé de contrat psychologique, il ne faut pas mettre cette variable de côté pour autant. À un degré modéré de *psychological contract fulfillment*, nous pouvons remarquer que l'effet du capital psychologique est moindre. En addition avec son effet direct sur l'engagement au changement, cela peut montrer que les promesses respectées de l'organisation agissent à titre d'intervention de première ligne. Par contre, en cas où il y a une perception de bris de contrat, le capital psychologique est d'autant plus important pour s'assurer que les individus s'engagent envers un changement. En d'autres termes, lorsque les employés sentent que le contrat psychologique entre leur organisation et eux-mêmes n'est pas respecté, ils peuvent tout de même être engagés envers un changement s'ils ont un niveau de PsyCap élevé. Par conséquent, c'est ici que l'importance du capital psychologique prend tout son sens.

Nos résultats soutiennent en partie les conclusions de van den Heuvel *et al.* (2017) sur le lien direct entre le contrat psychologique respecté et l'engagement au changement. Bien que notre étude n'ait pas été concluante en regard à l'interaction de cette variable, nous avons tout de même pu en arriver à des résultats similaires. En effet, les auteurs mentionnent que si les individus ne sont pas engagés envers le changement et qu'il y a un historique de promesses non respecté, il y a une plus grande probabilité que le changement échoue. Ceci dit, nos résultats ajoutent qu'il est tout de même possible d'avoir des employés engagés dans une implantation de changement s'ils ont les ressources personnelles pour y faire face.

## **4.2. Contributions théoriques**

Pour commencer, nos résultats répondent à l'appel de Herold, Fedor et Caldwell (2007) sur le besoin de continuer les investigations sur le rôle des facteurs individuels qui influencent les réponses des employés envers un changement. Plus précisément, nous

apportons une contribution sur les antécédents de l'engagement au changement. Notre étude est la première, à notre connaissance, à explorer simultanément l'impact indirect de la relation gestionnaire-employé sur l'engagement affectif de ces derniers au changement, par l'entremise du capital psychologique et l'interaction de cette dernière variable avec le contexte organisationnel de l'individu, soit par l'évaluation du contrat psychologique.

Dans le même ordre d'idée, Luthans et Youssef-Morgan (2017) mentionnent que les recherches doivent continuer à examiner le fonctionnement du capital psychologique en tant que modérateur ou médiateur afin de mieux comprendre les effets positifs qu'il engendre. C'est donc dans cette optique, bien que certaines études aient déjà témoigné des conséquences positives de quelques ressources individuelles, notamment les sous-composantes du capital psychologique, sur l'engagement au changement, que nous avons testé l'influence de cette variable dans son ensemble. Par le fait même, nous contribuons de manière générale au champ de recherche de la psychologie positive. En effet, nous avons démontré qu'une relation de qualité entre un superviseur et son employé rend ce dernier plus confiant et positif, ce qui suscite chez lui un meilleur engagement au changement.

En outre, en étudiant l'impact du capital psychologique sur l'engagement au changement sur deux temps de mesure, nous donnons suite aux questionnements de Halbesleben *et al.* (2014) quant aux designs des recherches s'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources. Il stipule que le principe de conservation des ressources, plus précisément celui du processus d'investissement, n'est pas réellement reflété dans les études ayant une approche transversale. En effet, cette notion nécessite une réflexion tournée vers l'avenir, puisque l'individu doit pouvoir estimer si cela pourra lui apporter des gains ou si cela occasionnera, au contraire, des pertes de ressources. De plus, lorsque ces dernières et les conséquences sont évaluées au même temps de mesure, cela peut amplifier la relation entre ces variables. Par conséquent, afin de pouvoir dire que les ressources peuvent effectivement prédire des comportements ou attitudes, il est essentiel de les examiner séparément. Nous avons d'ailleurs pu démontrer par nos résultats que les personnes ayant un niveau plus élevé de capital psychologique sont plus engagées envers un changement, et ce, un an plus tard. Ainsi, cela soutient le principe de conservation des ressources qui

stipule que les individus seront plus disposés à en investir, s'ils en ont plus initialement et s'ils voient les bénéfiques associés.

### **4.3. Implications pratiques**

À partir des résultats de cette recherche, plusieurs implications pratiques peuvent en découler. Nous allons présenter celles qui nous semblent les plus pertinentes pour développer l'agilité des organisations qui vivent un contexte de changement organisationnel.

Premièrement, nous avons démontré que les attitudes positives face au changement peuvent être façonnées lorsque cela est abordé convenablement. van den Heuvel, Schalk et van Assen (2015) affirment qu'à cet effet, les organisations devraient repenser leur manière de traiter une initiative de changement. Au lieu de mettre l'accent sur les pratiques de son implantation, il serait plus judicieux de se concentrer sur les actions concrètes permettant d'améliorer les conditions de travail, telles que la relation gestionnaire-employé et le respect du contrat psychologique.

Nous avons pu remarquer que les gestionnaires peuvent avoir un impact crucial sur leurs employés. Par conséquent, ceux-ci devraient porter une attention sur les relations qu'ils bâtissent avec leurs subordonnés. En effet, ils doivent prendre le temps de discuter avec ceux-ci, ce qui ouvrira la voie au développement de ce lien de proximité. Contrairement au leadership en général, le LMX se distingue par le fait que, au travers des échanges, les gestionnaires vont construire des relations différentes avec leurs subalternes (Dansereau, Graen et Haga, 1975). C'est donc pourquoi ils doivent agir en conséquence.

De surcroît, ils devraient s'entraîner afin d'avoir de meilleures compétences relationnelles, telles que l'écoute active. Dans le même ordre d'idée, d'autres auteurs font part de l'importance de l'information véhiculée pendant une implantation de changement, autant en regard à la quantité qu'à la qualité (van den Heuvel *et al.*, 2013). De ce fait, il serait également pertinent d'avoir des formations permettant d'aiguiser les habiletés communicationnelles des supérieurs immédiats.

De plus, les formations auxquelles ils assistent devraient traiter de sujets concernant le développement de style de leadership adéquat. Les gestionnaires qui feront du coaching constructif renforceront le capital psychologique de leurs employés. Qui plus est, ils devraient aussi être informés sur ce qu'est le capital psychologique, car ils doivent être en mesure d'identifier les individus à risque et de prioriser le développement de cette ressource chez ces derniers. L'objectif ici est d'utiliser le principe proactif de la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (2001).

Des programmes d'intervention (*Psychological Capital Intervention*, PCI) visant le développement du PsyCap commencent à voir le jour. Ces entraînements durent généralement entre deux et trois heures, puis suggèrent des activités pour développer les quatre sous-composantes du capital psychologique de façon intégrée (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). En plus de fournir un environnement positif et inspirant, le gestionnaire sera en mesure, par la suite, d'appliquer ces méthodes concrètement dans le milieu de travail de ses employés. Par exemple, il pourrait les impliquer dans les décisions, ce qui leur donnerait une opportunité d'acquérir des expériences de succès. En cas d'échecs, il pourrait se montrer plus indulgent et donner de la rétroaction constructive afin de les aider à s'améliorer dans l'avenir.

En outre, les résultats concernant le contrat psychologique démontrent que cette variable est aussi un levier de gestion primordial dans l'engagement au changement des employés. C'est le premier élément qui intervient dans la volonté des employés à s'engager envers un changement, ce qui sert donc de barrière de protection à la ressource du capital psychologique. Ainsi, si les employés perçoivent une rupture de contrat ultérieurement, ils pourront être tout de même engagés envers un changement s'ils ont un niveau élevé de PsyCap. Toutefois, avec le temps, les ressources individuelles de l'employé risquent de s'éroder. Conway, Guest et Trenberth (2011) ont, par ailleurs, démontré qu'une rupture de contrat a un plus grand impact que les promesses respectées subséquentes, puisqu'il est difficile de réparer une confiance brisée.

Ainsi, les organisations se doivent de satisfaire les ententes qu'ils ont avec leur main-d'œuvre. Les leaders sont souvent les représentants des entreprises, mais ils ne peuvent

respecter leurs promesses s'ils n'ont pas la liberté de le faire. Par conséquent, les organisations ont tout à gagner à mettre en place les conditions nécessaires pour honorer les promesses émises à leurs employés. Les formations concernant les compétences communicationnelles et relationnelles sont tout aussi importantes à cet effet. Ils doivent être en mesure de partager et de gérer les attentes de façon claire, puisqu'un malentendu peut rapidement survenir. Encourager les individus à s'exprimer à propos de la stratégie à mettre en place peut également venir aider à préciser leur vision et comment ils entrevoient la suite des choses.

Il est aussi intéressant de faire un rapprochement avec le modèle de mise en œuvre de transformation organisationnel de Rondeau (1999). En premier lieu, l'auteur fait état de l'importance des différents acteurs du changement et de leur participation lors d'une telle initiative. Qui plus est, il ajoute que ce n'est pas nécessairement implanté de façon *top down*. Les hauts dirigeants ont un rôle déterminant et devraient utiliser 30 % de leur temps à épauler l'initiative, mais le niveau d'adhésion des participants de différents échelons est tout aussi important et permet une meilleure intégration du projet.

#### **4.4. Limites de la recherche et pistes de recherches futures**

Toutes recherches, fort pertinentes sont-elles, contiennent certaines limites, ce qui est également le cas de la présente étude. Elles sont importantes à prendre en compte pour mieux contextualiser les contributions que nous énonçons dans ce chapitre. Ainsi, les limites de cette recherche seront exposées, puis nous ferons part de pistes de recherches futures qui pourraient venir agrémenter la littérature en regard de nos résultats.

##### **4.4.1. Les limites**

Dans un premier temps, notre échantillonnage ne permet pas de faire une généralisation des résultats sur la population générale. En effet, cette étude s'est simplement concentrée sur le secteur de la santé publique, donc il n'est pas possible d'inférer que cela fonctionne de la même façon dans d'autres types d'industrie. Le système de santé fait face à de nombreuses réformes ayant pour objectifs de réduire les coûts, et ce depuis plusieurs années (Grenier et Bidgoli, 2015), ce qui a pu influencer résultats. De plus, les répondants

ayant participé à cette étude étaient en grande majorité des femmes (82,1 %), ce qui n'est pas représentatif de la démographie globale, tout comme le niveau d'éducation qui est supérieur à la moyenne. Par conséquent, il serait judicieux de répliquer cette étude au sein de différents secteurs d'activités.

Deuxièmement, les questionnaires utilisés au cours de cette étude génèrent des réponses auto-rapportées, ce qui peut amener le problème de biais de méthode commune. En effet, cela peut engendrer une amplification de la variance entre deux construits, car le procédé a été effectué sur le même échantillon. Les individus peuvent supposer que certaines variables corréler ensemble, ce qui peut influencer leurs réponses (Podsakoff *et al.*, 2003). Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué la collecte de données en deux temps. Puisque l'engagement au changement a été mesuré un an après, les employés ne pouvaient pas se souvenir de leurs réponses au premier temps.

De plus, bien que les réponses soient anonymes, par désir de satisfaire les attentes, les individus ont pu attribuer des scores plus hauts que ce qu'ils pensent réellement (Podsakoff *et al.*, 2003). De plus, les personnes qui les encourageaient à participer à cette étude étaient leur gestionnaire immédiat. Cela a pu motiver davantage ceux qui ont une relation de qualité avec leur superviseur, en plus de fournir des scores plus élevés (biais de clémence). Toutefois, la moyenne des réponses de chaque variable suit une tendance normale, lorsque comparée aux autres études (Abu Bakar, Su Mustaffa et Mohamad, 2009; Arif *et al.*, 2017; Henderson *et al.*, 2008; Jing, Xie et Ning, 2014; Lee, Scandura et Sharif, 2014; Luthans *et al.*, 2008), mais nous devons tout de même le prendre en compte.

Finalement, il n'est pas possible d'établir un lien de causalité entre les variables à l'étude, hormis pour la variable dépendante. L'engagement au changement est la seule ayant été mesurée au deuxième temps de mesure. Ainsi, afin de pouvoir affirmer avec certitude qu'une relation de qualité entre un superviseur et son employé peut améliorer le niveau de capital psychologique chez ce dernier, des recherches subséquentes doivent explorer cette relation sur différents temps de mesure. En effet, il se peut que les personnes ayant un niveau plus élevé de capital psychologique soient celles qui ont des relations de meilleure qualité avec leur manager.

#### **4.4.2. Recherches futures**

Malgré ses limites, ce mémoire a contribué à la compréhension des facteurs développant l'engagement affectif au changement. Cependant, il est essentiel de continuer d'approfondir les connaissances à ce sujet. Par conséquent, une première avenue de recherche serait de poursuivre les investigations du côté des facteurs individuels influençant l'engagement des employés face au changement, et ce, par l'entremise du courant de la psychologie positive. En effet, nous avons mentionné au début de cette recherche que la littérature s'est surtout focalisée sur les causes d'échecs d'implantation de changement (Stensaker et Meyer, 2011) et qu'une absence de résistance ne prédit pas nécessairement les comportements de soutien envers cette initiative (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). Tout comme Avey, Wernsing et Luthans (2008), nous avons illustré que les employés positifs peuvent venir jouer un rôle important, puisque nos résultats soulevaient leur plus haut niveau d'engagement au changement. Par conséquent, il en convient de continuer sur cette voie afin d'avoir une compréhension complète et d'engendrer un meilleur taux de réussite.

De plus, évaluer le niveau de PsyCap du gestionnaire et ses impacts pourrait également être pertinent. Une étude a déjà souligné l'influence du niveau de PsyCap du leader sur celui de ses employés, ce qui en retour a engendré leur engagement au travail (Xu, Liu et Chung, 2017). De plus, Luthans et Youssef-Morgan (2017) affirment que le mécanisme de contagion de la positivité est peu exploré. Concernant les effets positifs de la relation gestionnaire-employé sur le niveau de capital psychologique de ces derniers, celui du leader joue probablement aussi un rôle essentiel.

Qui plus est, il serait intéressant de comprendre comment concrètement les managers peuvent favoriser le développement du capital psychologique. En effet, nous avons vu que les supérieurs immédiats ont un impact important sur leurs employés en regard à la relation de qualité qui existe entre les membres de la dyade. Cependant, le soutien demeure un concept vague où il peut se manifester sous différentes formes, donc il serait crucial de pousser plus loin la réflexion. Par ailleurs, le programme d'intervention

(*PsyCap Intervention*, PCI) que Luthans *et al.* (2006) ont testé, bien qu'il soit à un stade préliminaire, révélait des résultats intéressants.

Enfin, il est impératif de donner suite aux recherches concernant le contrat psychologique. Nous avons vu que le contrat psychologique peut avoir un effet direct sur l'engagement au changement. De plus, Luthans et Youssef-Morgan (2017) mentionnent que le développement du capital psychologique peut être efficace que dans un environnement qui le permet. La bonne volonté du gestionnaire n'est pas suffisante si l'organisation ne le soutient pas. Ainsi, bien que nous n'ayons pu prouver leur interaction, il y a clairement un lien à aller explorer.

## Conclusion

Les organisations ne peuvent plus échapper à la compétition féroce occasionnée par les pressions environnementales, telles que l'avènement du numérique. Pour y faire face, elles doivent donc repenser leurs façons de faire, ce qui engendre des implantations de changements qui deviennent plus rapides et fréquents. Les entreprises se doivent alors d'être agiles face à ceux-ci afin de suivre la cadence et d'assurer leur viabilité (Stensaker et Meyer, 2011).

Toutefois, cela ne témoigne pas de la réalité, puisque plus du deux tiers des initiatives mises en place ne réussissent pas (Probst et Raisch, 2005). Pourtant, la littérature regorge de recommandations concernant les meilleures pratiques de gestion du changement. Ceci dit, elles portent surtout sur les causes de ces échecs et ne prennent pas suffisamment en compte le rôle important des employés dans ces changements (Herold, Fedor et Caldwell, 2007). Par conséquent, l'un des objectifs de cette recherche était de se concentrer sur les facteurs individuels et les leviers positifs permettant de mener à bien ces initiatives. Nous avons donc tenté de comprendre comment augmenter l'engagement des employés envers un changement. Nous avons mesuré l'impact indirect de la relation gestionnaire-subordonné sur cette attitude en passant par le capital psychologique. Nous avons démontré que le soutien social découlant de ce lien de proximité engendre une vision positive et une disposition motivationnelle qui permet aux individus d'être plus engagés envers une stratégie de changement.

De plus, nous avons observé l'influence que peut avoir une organisation en évaluant l'effet du niveau de sentiment de respect du contrat psychologique sur la relation entre le capital psychologique et l'engagement au changement. Nos résultats n'étaient pas concluants concernant l'effet d'interaction entre notre variable médiatrice et celle modératrice. Nous avons tout de même décelé que le contrat psychologique pouvait avoir un apport essentiel. En effet, celui-ci sert de barrière de première ligne, où il améliore l'engagement au changement des individus lorsque leur entreprise honore ses promesses, mais agit également à titre de protecteur de leurs ressources personnelles.

En résumé, alors que les employés sont considérés comme une source potentielle de résistance au changement (van den Heuvel *et al.*, 2013), nous pouvons, au contraire, attester qu'ils peuvent jouer un rôle important dans le succès d'implantation d'une telle initiative. Cela démontre ainsi que les gestionnaires doivent porter une attention particulière aux relations qu'ils bâtissent et qu'il est crucial de mettre en place des interventions pouvant développer les ressources personnelles des employés. Toutefois, les organisations doivent soutenir ces démarches, mais surtout, elles doivent respecter les ententes qu'elles prennent auprès de leur main-d'œuvre.

## Bibliographie

- Abu Bakar, Hassan, Che Su Mustaffa et Bahtiar Mohamad (2009). « LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach », *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 14, no 1, p. 11-33.
- Abudi, Gina (2017). *Implementing positive organizational change: A strategic project management approach*, Florida, J. Ross Publishing.
- Ahmad, Ifzal et Mueen Aizaz Zafar (2018). « Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 30, no 2, p. 1001-1015.
- Ajar, Djavid, Clément Dassa et Hélène Gougeon (2009). « L'échantillonnage et le problème de validité externe de la recherche en éducation », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 9, no 1, p. 3-226.
- Arif, Muhammad, Sarwar Zahid, Uzma Kashif et Muzammal Ilyas Sindhu (2017). « Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture », *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 6, no 1, p. 32.
- Assemblée Nationale (2014). *Projet de loi n°10: Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. Récupéré de <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2015C1F.PDF>
- Avey, James B. (2014). « The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, no 2, p. 141-149.
- Avey, James B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans et Ketan H. Mhatre (2011). « Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 127-152.
- Avey, James B., Tara S. Wernsing et Fred Luthans (2008). « Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, no 1, p. 48-70.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass et Dong I. Jung (1999). « Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, no 4, p. 441-462.
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter et Toon W. Taris (2008). « Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology », *Work & Stress*, vol. 22, no 3, p. 187-200.
- Bal, P. Matthijs, Annet H. De lange, Paul G. W. Jansen et Mandy E. G. Van der Velde (2008). « Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 72, no 1, p. 143-158.

- Baron, Robert A., Rebecca J. Franklin et Keith M. Hmieleski (2016). « Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital », *Journal of Management*, vol. 42, no 3, p. 742-768.
- Beer, Michael et Nitin Nohria (2000). « Cracking the code of change », *Harvard Business Review*, vol. 78, no 3, p. 133-141.
- Bernerth, Jeremy B., Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild et H. Jack Walker (2007). « Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no 3, p. 303-326.
- Bordia, Prashant, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson et Bernd E. Irmer (2011). « Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover », *Group & Organization Management*, vol. 36, no 2, p. 191-222.
- Breevaart, Kimberley, Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti et Machteld van den Heuvel (2015). « Leader-member exchange, work engagement, and job performance », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 30, no 7, p. 754-770.
- Buick, Fiona, Deborah Blackman et Samantha Johnson (2018). « Enabling middle managers as change agents: Why organisational support needs to change », *Australian Journal of Public Administration*, vol. 77, no 2, p. 222-235.
- Cantisano, Gabriela Topa, J. Francisco Morales Dominguez et Marco Depolo (2008). « Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models », *PSICOTHEMA*, vol. 20, no 3, p. 487-496.
- Carver, Charles S., Michael F. Scheier, Christopher J. Miller et Daniel Fulford (2009). « Optimism », dans Shane J. Lopez et C. R. Snyder (dir.), *Handbook of positive psychology*, 2<sup>e</sup> éd, New York, Oxford University Press.
- Cavanaugh, Marcie A. et Raymond A. Noe (1999). « Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no 3, p. 323-340.
- Chang, Huo-Tsan, Hung-Ming Hsu, Jia-Wen Liou et Chi-Tung Tsai (2013). « Psychological contracts and innovative behavior: A moderated path analysis of work engagement and job resources », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 43, no 10, p. 2120-2135.
- Chaurasia, Swati et Archana Shukla (2014). « Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance », *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 50, no 2, p. 342-356.
- Chen, Jingqiu et Lei Wang (2007). « Locus of control and the three components of commitment to change », *Personality and Individual Differences*, vol. 42, no 3, p. 503-512.
- Chen, Shoshi, Mina Westman et Stevan E. Hobfoll (2015). « The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience », *Stress and Health*, vol. 31, p. 95-105.
- Chi, Shu-Cheng Steve et Shu-Chen Chen (2007). « Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates: An empirical study in taiwan », *International Journal of Manpower*, vol. 28, no 6, p. 474-488.
- Choi, Myungweon (2011). « Employees' attitudes toward organizational change: A literature review », *Human Resource Management*, vol. 50, no 4, p. 479-500.

- Cohen, Jacob (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2<sup>e</sup> éd., NJ: Hillsdale, L. Erlbaum Associates.
- Cohen, Jacob (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*, 3<sup>e</sup> éd., Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates.
- Conway, Neil et Jacqueline A.-M. Coyle-Shapiro (2012). « The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 85, no 2, p. 277-299.
- Conway, Neil, David E. Guest et Linda Trenberth (2011). « Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, no 1, p. 267-276.
- Cullinane, Niall et Tony Dundon (2006). « The psychological contract: A critical review », *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, no 2, p. 113-129.
- Cunningham, George B. (2006). « The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, no 1, p. 29-45.
- Dansereau, Fred, George Graen et William J. Haga (1975). « A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, no 1, p. 46-78.
- Demerouti, Evangelia, Friedhelm Nachreiner, Arnold B. Bakker et Wilmar B. Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 499-512.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer et Gerald R. Ferris (2012). « A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future », *Journal of Management*, vol. 38, no 6, p. 1715-1759.
- Elias, Steven M. (2009). « Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change », *Journal of Management*, vol. 35, no 1, p. 37-55.
- Gallagher, Matthew W. et Shane J. Lopez (2017). « Introduction to the science of hope », dans Matthew W. Gallagher et Shane J. Lopez (dir.), *Oxford handbook of hope*, Oxford University Press.
- Gerstner, Charlotte R. et David V. Day (1997). « Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no 6, p. 827-844.
- Glabek, Mats, Anders Skogstad et Stale Einarsen (2018). « Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study », *Work & Stress*, vol. 32, no 3, p. 297-312.
- Gooty, Janaki, Mark Gavin, Paul D. Johnson, M. Lance Frazier et D. Bradley Snow (2009). « In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, no 4, p. 353-367.
- Graen, George B. et Mary Uhl-Bien (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*, vol. 6, no 2, p. 219-247.
- Grenier, Amanda M. et Elham Bidgoli (2015). « The emotional consequences of organizational change », *Canadian Social Work Review*, vol. 32, no 1-2, p. 187-205.
- Guest, David E. et Neil Conway (2002). « Communicating the psychological contract: An employer perspective », *Human Resource Management Journal*, vol. 12, no 2, p. 22-38.
- Haccoun, Robert R. et Denis Cousineau (2010). *Statistiques: Concepts et applications*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Hahn, Corinne et Sandrine Macé (2012). *Méthodes statistiques appliquées au management*, France, Pearson.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson et Ronald L. Tatham (2014). *Multivariate data analysis*, 7<sup>e</sup> éd., London, Pearson Education Limited.
- Halbesleben, Jonathon R. B., Jean-Pierre Neveu, Samantha C. Paustian-Underdahl et Mina Westman (2014). « Getting to the “COR” », *Journal of Management*, vol. 40, no 5, p. 1334-1364.
- Hayes, Andrew F. et Kristopher J. Preacher (2013). « Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes », dans *Structural equation modeling: A second course*, 2<sup>e</sup> éd, Charlotte, NC, IAP Information Age Publishing, coll. Quantitative methods in education and the behavioral sciences: Issues, research, and teaching., p. 219-266.
- Henderson, David J., Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, William H. Bommer et Lois E. Tetrick (2008). « Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 6, p. 1208-1219.
- Herold, David M., Donald B. Fedor et Steven D. Caldwell (2007). « Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 4, p. 942-951.
- Herscovitch, Lynne et John P. Meyer (2002). « Commitment to organizational change: Extension of a three-component model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474-487.
- Hobfoll, Stevan E. (1989). « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, vol. 44, no 3, p. 513-524.
- Hobfoll, Stevan E. (2001). « The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory », *Applied Psychology An International Review*, vol. 50, no 3, p. 337-421.
- Hobfoll, Stevan E. (2002). « Social and psychological resources and adaptation », *Review of General Psychology*, vol. 6, no 4, p. 307-324.
- Hui, Chun, Cynthia Lee et Denise M. Rousseau (2004). « Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality », *Journal of Applied psychology*, vol. 89, no 2, p. 311-321.
- Idris, Abdallah Mohammad et Michelle Manganaro (2017). « Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the

- saudi oil and petrochemical industries », *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, vol. 27, no 4, p. 251-269.
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang et Frederick P. Morgeson (2007). « Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 1, p. 269-277.
- Jackson, Dennis L., J. Arthur Gillaspay et Rebecca Purc-Stephenson (2009). « Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations », *Psychological Methods*, vol. 14, no 1, p. 6-23.
- Jaros, Stephen (2010). « Commitment to organizational change: A critical review », *Journal of Change Management*, vol. 10, no 1, p. 79-108.
- Jing, Runtian, Jia Lin Xie et Jing Ning (2014). « Commitment to organizational change in a chinese context », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 29, no 8, p. 1098-1114.
- Johnson, Kevin J. (2016). « The dimensions and effects of excessive change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, no 3, p. 445-459.
- Kang, Dae-seok et Jim Stewart (2007). « Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and hrd: Development of units of theory and laws of interaction », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, no 6, p. 531-551.
- Kool, Marjolein et Dirk van Dierendonck (2012). « Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 25, no 3, p. 422-433.
- Lee, Kyootai, Terri A. Scandura et Monica M. Sharif (2014). « Cultures have consequences: A configural approach to leadership across two cultures », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, no 4, p. 692-710.
- Lee, Kyootai, Monica Sharif, Terri Scandura et Jongweon Kim (2017). « Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, no 4, p. 501-524.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne et Dean Stilwell (1993). « A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 4, p. 662-674.
- Luthans, Fred (2002). « Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths », *The Academy Of Management Executive*, vol. 16, no 1, p. 57-72.
- Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman et Gwendolyn M. Combs (2006). « Psychological capital development: Toward a micro-intervention », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no 3, p. 387-393.
- Luthans, Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey et Steven M. Norman (2007). « Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, no 3, p. 541-572.
- Luthans, Fred, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio et James B. Avey (2008). « The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no 2, p. 219-238.

- Luthans, Fred, Gretchen R. Vogelgesang et Paul B. Lester (2006). « Developing the psychological capital of resiliency », *Human Resource Development Review*, vol. 5, no 1, p. 25-44.
- Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef-Morgan (2017). « Psychological capital: An evidence-based positive approach », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, no 1, p. 339-366.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef-Morgan et Bruce J. Avolio (2015). *Psychological capital and beyond*, New York, Oxford University Press.
- Luthans, Fred et Carolyn M. Youssef (2007). « Emerging positive organizational behavior », *Journal of Management*, vol. 33, no 3, p. 321-349.
- Ly, Thomas, Myles Cockburn et Bryan Langholz (2018). « Cost-efficient case-control cluster sampling designs for population-based epidemiological studies », *Spatial and spatio-temporal epidemiology*, vol. 26, p. 95-105.
- Malik, Parul et Pooja Garg (2017). « The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, no 4, p. 610-631.
- Martin, Robin, Yves Guillaume, Geoff Thomas, Allan Lee et Olga Epitropaki (2016). « Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review », *Personnel Psychology*, vol. 69, no 1, p. 67-121.
- Meyer, John P., E. S. Srinivas, Jaydeep B. Lal et Laryssa Topolnytsky (2007). « Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, no 2, p. 185-211.
- Newman, Alexander, Deniz Ucbasaran, Fei Zhu et Giles Hirst (2014). « Psychological capital: A review and synthesis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no S1, p. S120-S138.
- Oreg, Shaul, Jean M. Bartunek, Gayoung Lee et Boram Do (2018). « An affect-based model of recipients' responses to organizational change events », *Academy of Management Review*, vol. 43, no 1, p. 65-86.
- Parish, Janet Turner, Susan Cadwallader et Paul Busch (2008). « Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no 1, p. 32-52.
- Piderit, Sandy Kristin (2000). « Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change », *The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 783-794.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee et Nathan P. Podsakoff (2003). « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no 5, p. 879-903.
- Probst, Gilbert et Sebastian Raisch (2005). « Organizational crisis: The logic of failure », *The Academy of Management Executive* vol. 19, no 1, p. 90-105.
- Raza, Muhammad Ali, Muhammad Majid Khan et Bahaudin G. Mujtaba (2018). « The impact of organizational change on employee turnover intention: Does stress play a mediating role? », *Public Organization Review*, vol. 18, no 3, p. 313-327.
- Richard, Orlando C., Amy McMillan-Capehart, Shahid N. Bhuian et Edward C. Taylor (2009). « Antecedents and consequences of psychological contracts: Does

- organizational culture really matter? », *Journal of Business Research*, vol. 62, no 8, p. 818-825.
- Robinson, Sandra L. et Elizabeth Wolfe Morrison (2000). « The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 5, p. 525-546.
- Rondeau, Alain (1999). « Transformer l'organisation: Vers un modèle de mise en oeuvre », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 148-157.
- Rousseau, Denise M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities & Rights Journal*, vol. 2, no 2, p. 121-139.
- Rousseau, Denise M., Pascale de Rozario, Rémi Jardat et Yvon Pesqueux (2014). *Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non écrits*, Montreuil, Pearson France.
- Shin, Jiseon, Myeong-Gu Seo, Debra L. Shapiro et M. Susan Taylor (2015). « Maintaining employees' commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 51, no 4, p. 501-528.
- Stensaker, Inger G. et Christine B. Meyer (2011). « Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change », *Personnel Review*, vol. 41, no 1, p. 106-124.
- Strauss, Karoline, Karen Niven, Charlotte R. McClelland et Bernard K. T. Cheung (2015). « Hope and optimism in the face of change: Contributions to task adaptivity », *Journal of Business and Psychology*, vol. 30, no 4, p. 733-745.
- Vakola, Maria et Ioannis Nikolaou (2005). « Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? », *Employee Relations*, vol. 27, no 1/2, p. 160-174.
- Van Campenhout, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- van den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti et Arnold B. Bakker (2014). « How psychological resources facilitate adaptation to organizational change », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no 6, p. 847-858.
- van den Heuvel, Machteld, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker et Wilmar B. Schaufeli (2013). « Adapting to change: The value of change information and meaning-making », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, p. 11-21.
- van den Heuvel, Sjoerd, Charissa Freese, René Schalk et Marcel van Assen (2017). « How change information influences attitudes toward change and turnover intention the role of engagement, psychological contract fulfillment, and trust », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no 3, p. 398-418.
- van den Heuvel, Sjoerd, René Schalk et Marcel van Assen (2015). « Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change », *Journal of applied behavioral science*, vol. 51, no 3, p. 401-422.
- van der Smissen, Sjoerd, René Schalk et Charissa Freese (2013). « Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, no 6, p. 1071-1090.

- Vardaman, James M., John M. Amis, Benedict P. Dyson, Paul M. Wright et Robert Van de Graaff Randolph (2012). « Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy », *Human Relations*, vol. 65, no 7, p. 835-859.
- Woolley, Lydia, Arran Caza et Lester Levy (2011). « Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18, no 4, p. 438-448.
- Xu, Jia, Yan Liu et Beth Chung (2017). « Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no 7, p. 969-985.
- Yang, Keming (2010). *Making sense of statistical methods in social research*, London, SAGE Publications Ltd.
- Youssef, Carolyn M. et Fred Luthans (2007). « Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience », *Journal of Management*, vol. 33, no 5, p. 774-800.

# Annexes

## Annexe A : Directives accompagnant le questionnaire

### DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME

Vous trouverez dans les prochaines pages le questionnaire #2 confidentiel auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un projet de recherche à HEC Montréal. Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Nous avons estimé que cela devrait vous prendre environ 20-30 minutes.

Les renseignements recueillis seront anonymisés et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour remettre à votre organisation des résultats agrégés concernant la capacité à changer du CIUSSS [REDACTED] sous la forme d'un rapport portant sur des groupes et non des individus. Cette étude sert aussi à l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Par la participation à cette étude, nous vous demanderons de compléter à trois reprises, dans un intervalle de 2 ans, un questionnaire concernant la capacité à changer de votre organisation et de vous identifier à l'aide d'un code. L'identifiant permettra à l'équipe de recherche d'effectuer certaines corrélations entre des dimensions par participant et à retracer la composition des équipes de chacun des gestionnaires. Ainsi, sans identifiant vos réponses ne sont pas utilisables puisqu'elles ne pourront pas être jumelées à vos futures réponses.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée au troisième questionnaire il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres. Toutefois, si en cours de projet vous souhaitez communiquer votre identifiant personnel au chercheur principal, Kevin Johnson, il sera possible de retirer vos réponses de l'étude. Je serai le seul ayant accès à cette information.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca).

Merci de votre précieuse collaboration!

Kevin J. Johnson  
Professeur adjoint

## Annexe B : Échelles de mesure

### La relation gestionnaire-employé (LMX-7) (Graen et Uhl-Bien, 1995)

Habituellement, savez-vous si votre supérieur immédiat est satisfait de ce que vous faites?

Rarement	Occasionnellement	Parfois	Souvent	Très souvent
1	2	3	4	5

Selon-vous, est-ce que votre supérieur immédiat connaît bien vos problèmes et vos besoins?

Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup	Totalement
1	2	3	4	5

Avez-vous le sentiment que votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel?

Pas du tout	Un peu	Parfois	Beaucoup	Totalement
1	2	3	4	5

Quelles sont les chances que votre supérieur immédiat utilise son pouvoir pour vous aider à résoudre un problème au travail?

Aucune	Faibles	Moyennes	Élevées	Très élevées
1	2	3	4	5

Quelles sont les chances que votre supérieur vous tire d'affaire à ses propres dépens?

Aucune	Faibles	Moyennes	Élevées	Très élevées
1	2	3	4	5

J'ai confiance en mon supérieur immédiat pour défendre et justifier mes décisions si je ne suis pas présent pour le faire.

Très en désaccord	Désaccord	Neutre	D'accord	Très d'accord
1	2	3	4	5

Comment qualifieriez-vous votre relation de travail avec votre supérieur immédiat?

Très inefficace	Inefficace	Peu efficace	Efficace	Très efficace
1	2	3	4	5

### Le capital psychologique (PCQ-24) (Luthans *et al.*, 2007)

(1 = Fortement en désaccord et 7 = fortement en accord)

	1	2	3	4	5	6	7
Je me sens capable de trouver une solution lorsque j'analyse un problème difficile							
Je me sentirais capable de représenter mon unité de travail dans des réunions avec les gestionnaires ou la direction							
Je me sentirais capable de contribuer aux discussions sur les							

stratégies de mon organisation							
Je me sens capable d'apporter ma contribution à la planification des objectifs de mon unité de travail							
Je me sentirais capable de contacter des personnes extérieures à mon organisation (ex: membres, acteurs du réseau) pour discuter des obstacles à surmonter de façon constructive							
Je me sens capable de présenter de l'information à un groupe de collègues							
Lorsque je me trouve dans une impasse au travail, je trouve beaucoup de façon de m'en sortir							
À l'heure actuelle, je poursuis avec énergie mes objectifs de travail							
Il existe plusieurs solutions à n'importe quel problème							
Pour le moment, j'ai du succès dans mon travail							
Je trouve de nombreuses manières d'atteindre mes objectifs de travail							
Pour l'instant, je réalise les objectifs professionnels que je me suis fixés							
Ces temps-ci, quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à surmonter cette épreuve et à continuer							
J'ai l'habitude de gérer les difficultés au travail d'une façon ou d'une autre							
Je peux fonctionner, si nécessaire, de façon "autonome" au travail, pour ainsi dire							
En général, je suis capable de gérer sans effort le stress au travail							
J'arrive à surmonter les périodes difficiles au travail parce que j'ai déjà éprouvé des difficultés similaires dans le passé							
Je pense que je peux gérer plusieurs choses à la fois dans mon travail							
J'ai l'habitude de m'attendre au meilleur (au positif) quand les choses deviennent incertaines pour moi au travail							
Si quelque chose doit mal tourner au travail, cela se produira inévitablement							
Je vois toujours le bon côté des choses dans mon travail							
Je suis optimiste à propos de tout ce qui peut m'arriver dans le futur dans mon travail							
Les choses ne fonctionnent jamais comme je le souhaite dans mon travail							
J'aborde ce travail comme s'il y avait une lueur d'espoir derrière chaque événement malheureux							

**Contrat psychologique (Robinson et Morrison, 2000)**

*(1= fortement en désaccord, 6= fortement en accord)*

	1	2	3	4	5	6
Ce que je fais ici est ce à quoi je m'attendais au départ						
Je sens que l'organisation est à la hauteur de ce qu'elle m'a promis (explicitement ou implicitement) au départ dans mon rôle						
Je suis heureux (se) que mon organisation ait tenu ses promesses à mon égard dans mon travail						

Je sens que mon organisation ne respecte pas ou enfreint son contrat (implicite ou explicite) avec moi						
Je me sens trahi(e) par mon organisation						

### **Engagement au changement (Herscovitch et Meyer, 2002)**

*(1= fortement en désaccord, 6= fortement en accord)*

	1	2	3	4	5	6
Je crois dans l'intérêt de faire ces changements						
Ces changements sont une bonne stratégie pour l'organisation						
Je pense que le management fait une erreur en faisant ces changements						
Ces changements servent un objectif important						